



Hacemos constar que en la Ciudad de México, el día 10 de diciembre de 2007 el alumno:

**José Guadalupe Torres Armenta**

sustentó el examen oral en defensa de la Tesis titulada:

**Impacto de las características y competencias gerenciales internacionales en la propensión y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas**

presentada como requisito final para la obtención del Grado de:

**Doctor en Administración**

Ante la evidencia presentada en el trabajo de tesis y en este examen, El Comité Examinador, presidido por la Dra. Imarú Árias Ramírez, ha tomado la siguiente resolución:

*Aprobado*

**Dr. Sergio Alonso Méndez**  
*Director de Tesis*

7

  
**Dra. Susana Georgina González Mercado**  
*Lector*  
**Dr. Jaime Alonso Gómez Aguirre**  
*Lector*  
**Dra. Imarú Josefina Árias Ramírez**  
*Directora del Programa Doctoral en Administración*

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY

---

CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY**

**Biblioteca**  
Campus Ciudad de México

**IMPACTO DE LAS CARACTERÍSTICAS Y COMPETENCIAS  
GERENCIALES INTERNACIONALES EN LA PROPENSIÓN  
Y DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS PRESENTADA POR  
JOSE GUADALUPE TORRES ARMENTA

ASESOR  
DR. SERGIO ALONSO MÉNDEZ

DICIEMBRE DE 2007

Tesis

RCP

11521715

HD 6207

T67

2007

*A mi papá.*

*A mi esposa Nina.*

*A mi mamá por su cándida percepción del riesgo y lo complejo alimentado por la voluntad.*

*A mis hijos Luis y Joshé, cuyas vidas están salpicadas de experiencias por este grado.*

*A la Dra. Susana González, impecable. Al Dr. Sergio Alonso, siempre dispuesto.*

*Al Dr. Jaime Alonso, motivador. Al Dr. Alex Rialp, me abrió las puertas.*

*A la Dra. Anne York y su fascinación por la estrategia.*

*Al Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad de Carolina del Norte.*

## ***Resumen***

Los recursos de las empresas son activos que les permiten diferenciarse de su competencia. El enfoque de Recursos y Capacidades fundamenta la presente investigación acerca de las exportaciones como fase inicial de la internacionalización de las empresas. Se complementa con el argumento que supone que las relaciones de los tomadores de decisiones de las pequeñas empresas son esenciales en el inicio de esta aventura internacional.

Las características gerenciales en las pequeñas y medianas empresas manufactureras mexicanas influyen en su propensión y desempeño exportador. Se evalúan diecinueve variables directivas: tanto genéricas como del área internacional, así como objetivas y subjetivas. El grupo de empresas exportadores resulta con un mayor número de competencias respecto a los no exportadores, sobresaliendo la experiencia internacional y la percepción acerca de lo complejo y riesgoso que es entrar a los mercados internacionales. En tres cuartas partes de las empresas estudiadas las relaciones formales e informales tuvieron un papel importante para iniciarse en las exportaciones.

Respecto a la forma en que las empresas exportan se revisó el canal de comercialización y la proactividad en la exportación. Se obtiene evidencia empírica sobre la correlación positiva entre las características gerenciales y buscar entrar a los mercados internacionales de manera activa, al igual que se obtiene un mayor control del canal de comercialización.

Finalmente, se observa una pobre diferenciación entre los grupos en cuanto al desempeño exportado se refiere. Es necesaria una adecuada medición y consciencia de los beneficios que exportar implica para estas empresas. En cuanto a la medición fue difícil obtener información sobre las variables que reflejan desempeño. Además, este tipo de empresas no tienen adecuados sistemas de diferenciación entre las ventas nacionales y del extranjero.

Se obtienen directrices para una adecuada formación de marcos directivos que estén preparados para los mercados globales, así como para la generación de herramientas de política pública que propicien un fomento de la cultura exportadora. Finalmente, la construcción de un modelo integral del perfil directivo y su contraste en países en vías de desarrollo son aportaciones del presente trabajo.

## Tabla de contenidos

---

<b>Capítulos</b>	<b>Pag.</b>
<b><i>Introducción</i></b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	2
1.2 Objetivo general.....	4
1.3 Relevancia y justificación del estudio.....	5
<hr/>	
<b>2. <i>Las fuentes de la ventaja competitiva</i></b>	<b>6</b>
2.1 El origen de la ventaja competitiva en estrategia.....	7
2.2 Corrientes explicativas de la ventaja competitiva: Teoría Estructural y de Recursos.....	8
<hr/>	
<b>3. <i>Las fortalezas internas de la empresa como fuente de ventaja competitiva</i></b>	<b>12</b>
3.1 Teoría Económica como antecedente al Enfoque de Recursos.....	13
3.2 Características de los recursos de la empresa como soporte de la ventaja competitiva sostenida.....	17
3.3 Las capacidades organizacionales como fuente de ventaja competitiva....	21
3.4 Enfoque de Redes Sociales.....	26
3.5 Los costos de transacción, factor de decisión para delimitar la organización.....	28
<hr/>	
<b>4. <i>Proceso de Internacionalización de la Empresa.</i></b>	<b>30</b>
4.1 Internacionalización de las empresas multinacionales.....	31
4.2 Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.....	33
4.2.1 Modelo gradual de internacionalización (U-M).....	34
4.2.2 Modelo de internacionalización relacionado a la innovación (I-M).....	35
4.2.3 Modelos de internacionalización derivados de U-M e I-M e integradores.....	37
4.2.4 Formas indirectas de exportación.....	37
4.3 Características y competencias gerenciales para la exportación.....	38
4.3.1 Redes sociales: formales e informales.....	39

4.3.2	Estrategia de inicio de exportaciones: activa o pasiva.....	39
4.3.3	Internacionalización en los países en vías de desarrollo.....	40
4.4	Revisión de los estudios empíricos sobre aspectos gerenciales.....	40
4.4.1	Propensión exportadora.....	41
4.4.2	Desempeño exportador.....	46
4.4.3	Revisiones de literatura del comportamiento exportador.....	51
4.4.4	Características gerenciales que influyen en la propensión y el desempeño exportador.....	52
<hr/>		
<b>5.</b>	<b>Modelo conceptual.</b>	<b>53</b>
5.1	Objetivos específicos.....	54
5.2	Preguntas de investigación.....	55
5.3	Unidad de análisis.....	56
5.4	Modelo Conceptual.....	56
5.5	Hipótesis.....	58
<hr/>		
<b>6.</b>	<b>Metodología</b>	<b>63</b>
6.1	Variables, su medición y el cuestionario.....	64
6.2	Método de análisis.....	64
6.3	Determinación de la muestra.....	69
<hr/>		
<b>7.</b>	<b>Resultados</b>	<b>71</b>
7.1	Empresas encuestadas.....	72
7.2	Respecto a la propensión exportadora.....	73
7.3	Respecto a la forma de exportar.....	78
7.4	Respecto al desempeño exportador.....	81
<hr/>		
<b>8.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>87</b>
<hr/>		
	<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>93</b>

---

<b>Anexos.</b>	104
Anexo 1. Cuestionario.....	105
Anexo 2. Análisis de fiabilidad y correlaciones por factor.....	109
2.1 Estadísticos de fiabilidad factor.....	109
2.2 Estadísticos de fiabilidad factor 2.....	110
2.3 Estadísticos de fiabilidad factor 3.....	111
2.4 Estadísticos de fiabilidad factor 4.....	112
2.5 Estadísticos de fiabilidad factor 5.....	113
2.6 Estadísticos de fiabilidad factor 6.....	114
Anexo 3. Regresión lineal para el factor 6.....	115
Anexo 4. Resumen del análisis discriminante H1.....	116
Anexo 5. Resumen análisis discriminante H2a.....	117
Anexo 6. Resumen análisis discriminante H2b.....	118
Anexo 7. Resumen análisis discriminante H3a.....	119
Anexo 8. Resumen análisis discriminante H3b.....	120
Anexo 9. Resumen análisis discriminante H3d.....	121

---

### ***Figuras***

Figura 1. Comportamiento Empresarial y Estrategia.....	10
Figura 2. Conexión entre Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva.....	23
Figura 3. La estrategia basada en los recursos: funcionamiento en la práctica.....	24
Figura 4. Modelo conceptual.....	57
Figura 5. Modelo de investigación.....	59
Figura 6. Gráfica de sedimentación de factores.....	75

---

### ***Cuadros***

Cuadro 1. Estudios empíricos sobre propensión exportadora.....	42
Cuadro 2. Estudios empíricos sobre desarrollo exportador.....	47
Cuadro 3. Clasificación de las características gerenciales.....	51
Cuadro 4. Artículos que efectúan revisión de literatura relacionada a comportamiento exportador.....	52



Cuadro 5. Medición de las características gerenciales.....	65
Cuadro 6. Cálculo de número muestral en una población finita e infinita.....	72
Cuadro 7. Análisis discriminante de cada variable por separado.....	73
Cuadro 8. Agrupación de las características gerenciales.....	76
Cuadro 9. Conceptos ligados a cada grupo.....	76
Cuadro 10. Abreviaturas de los factores y variables contenidas.....	77
Cuadro 11. Resultados de la clasificación discriminante para la hipótesis 1.....	78
Cuadro 12. Resultados de la clasificación discriminante para la hipótesis 2a.....	79
Cuadro 13. Resultados de la clasificación discriminante para la hipótesis 2b.....	80
Cuadro 14. Resultados de la clasificación discriminante para la hipótesis 3a.....	82
Cuadro 15. Resultados de la clasificación discriminante para la hipótesis 2a.....	83
Cuadro 16. Resultados de la Regresión múltiple relacionada con el desempeño exportador H3d.....	84
Cuadro 17. Nivel de explicación de la Regresión múltiple relacionada con el desempeño exportador H3d.....	84
Cuadro 18. Resumen de los resultados.....	86

## **Capítulo 1: Introducción**

1.1 Planteamiento del Problema.

1.2 Objetivo general.

1.3 Relevancia y justificación del estudio.

## **1. Introducción**

### **1.1 Planteamiento del Problema.**

La globalización en nuestros días implica que las empresas enfrenten como competencia no sólo a las empresas nacionales, sino a las de todo el mundo. Este proceso de globalización puede ser abordado por la empresa de varias maneras, la exportación, la inversión en el extranjero, las alianzas estratégicas, licenciamientos, franquicias, la innovación, la tecnología, etc. (Johanson y Vahlne, 1977:24; OECD<sup>1</sup>, 2004<sup>a</sup>:5).

Para las pequeñas y medianas empresas intervenir en las actividades internacionales implica un ambiente más complejo y de mayor riesgo que hacerlo solamente en el mercado doméstico. (OECD, 2004<sup>a</sup>:7). Una línea de pensamiento de gran influencia y que ha servido como un punto de partida teórico en el proceso de internacionalización es aquella que lo describe como un proceso de múltiples etapas (Johanson y Vahlne, 1977:24; Bilkey y Tesar, 1977:93; Cavusgil y Zou, 1980).

Un punto básico en los modelos de esta línea es que las empresas se internacionalizan de una manera gradual y progresiva (Johanson y Vahlne, 1977:24; Bilkey y Tesar, 1977:95; Cavusgil y Zou 1980), siendo comúnmente la exportación la primera de las etapas (Johanson y Vahlne, 1977:24; Bilkey y Tesar, 1977:95). Además, la misma fase de exportación pasa por varias (seis) etapas por parte de la empresa, desde el poco interés para exportar, hasta la exportación a múltiples mercados (Bilkey y Tesar, 1977:93).

A nivel mundial cada vez existe una mayor tendencia por consumir o incluir como parte del producto terminado productos de otros países, como lo podemos ver en la tasa de crecimiento de las exportaciones en los últimos diez años a nivel mundial, con una media cercana al seis por ciento anual, mientras que el Producto Nacional Bruto presenta un crecimiento apenas superior al dos por ciento en este mismo periodo (WTO<sup>2</sup>, 2005:2).

---

<sup>1</sup> OECD (por sus siglas en inglés): Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo.

<sup>2</sup> WTO: Organización Mundial del Comercio por sus siglas en inglés.

En el caso de México, el valor total de las exportaciones durante 2004 ascendió a ciento ochenta y nueve mil millones de dólares, lo que lo coloca como el décimo tercer exportador del mundo de acuerdo a la Organización Mundial del Comercio (WTO, 2005:21).<sup>3,4</sup>

En México, en los últimos años (2000-2004) aproximadamente el 90% de las empresas exportadoras, han sido micro, pequeñas o medianas (MPyMEs), de acuerdo al Banco Nacional de Comercio Exterior de México<sup>5</sup> (BANCOMEXT, 2005). Sin embargo, solamente el 2% del total de MPyMEs del país exportan, cinco mil de casi tres millones (INEGI<sup>6</sup>, 2003:13).

Por contra, las grandes empresas tienen una mayor experiencia tanto en las exportaciones como en otras formas de internacionalización, aportando la mayor parte de ingresos por este concepto en nuestro país. De acuerdo a su contribución económica, aproximadamente cuarenta mil empresas mexicanas han exportado de 1990 a 2004, sin embargo, menos de mil de ellas representan el 75% de las exportaciones. (BANCOMEXT, 2005). Ahora bien, las empresas que exportan cambian, es decir, que las que exportaron un año no lo hacen el otro y emergen algunas nuevas para después desaparecer.

El esfuerzo de las pequeñas y medianas empresas para iniciarse en las exportaciones, así como su desempeño en los mercados internacionales depende tanto de factores externos como internos. Entre los factores externos podemos citar el ambiente económico, político, legal, geográfico y cultural del país destino y el sector donde se encuentra la empresa. Dentro de los internos tenemos las características del producto, de la organización y las gerenciales, así como recursos tecnológicos, de capital y de producción. (Root, 1998:8-14; Kotabe y Helsén, 2002; Rialp y Rialp, 2000:65,82).

---

<sup>3</sup> El octavo exportador si se considera a los países miembros de la Unión Europea de manera conjunta.

<sup>4</sup> World Trade Report 2005. Exploring the links between trade, standards and World Trade Organization. Pp 20. Revisado el 20 junio 2005 en [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/)

<sup>5</sup> BANCOMEXT: Banco Nacional de Comercio Exterior de México.

<sup>6</sup> INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México

Se ha considerado que las características gerenciales, como recurso valioso, tienen un impacto determinante en la decisión de la exportación, principalmente en las pequeñas y medianas empresas, donde el poder de decisión se concentra en manos de una o muy pocas personas (Reid, 1981; Miesenbock, 1988:42); por lo que una variable clave es quien toma las decisiones, sea para empezar, terminar o incrementar exportaciones. El enfoque de las fortalezas internas de la empresa para la obtención de una ventaja competitiva más allá de solo los recursos, representa la óptica sobre la que se fundamente esta investigación (Teece et al, 1997; Grant, 1996; Winter, 2000; Wernerfelt, 1984; Barney 1986<sup>a</sup>).

Derivado del análisis de los factores anteriormente mencionados, las empresas tienen la opción de exportar de manera indirecta (si utiliza algún intermediario en el país de exportación) o directa, con una gama de posibilidades de apoyo para llegar al consumidor final. (Root, 1998:56). Es aquí donde toman importancia las características gerenciales para conformar la manera más apropiada que conecte la empresa local con los clientes extranjeros (Aaby y Slater, 1989).

## **1.2 Objetivo general**

La presente investigación pretende determinar el impacto que tienen las características internacionales de los gerentes en la iniciación de las exportaciones en sus empresas, así como en el desempeño exportador de las MPyMEs en México.

Derivado de este objetivo, las preguntas básicas de investigación que surgen son:

¿En qué medida las características internacionales de los gerentes favorecen o inhiben el inicio de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en México?

¿En qué medida el desempeño en las exportaciones de las MPyMEs está influenciado por estas características?

### 1.3 Relevancia y justificación del estudio.

El Crecimiento exportador en los países ha probado ser un factor importante para un crecimiento sostenido del Producto Interno Bruto (Corona, 2002:726; Kotabe et al, 2000). Sin embargo, se han realizado pocos estudios acerca del comportamiento exportador de países en vías de desarrollo se han realizado (Domínguez y Sequeira, 1993:21; Da Rocha et al, 1990; Kotabe et al, 2000). En este sentido, en México esta área de investigación es escasa y fragmentada, sobre todo si nos enfocamos a factores internos de la empresa más que a factores industriales o ambientales (Corona, 2002; Loyola, 2000).

Desde la *perspectiva teórica*, se pretende conocer mejor el funcionamiento de las MPyMEs, a través de un modelo conceptual que integre las características y capacidades gerenciales necesarias para implementar exitosamente la iniciación de las exportaciones y mejorar su desempeño.

Desde *un punto de vista empresarial*, la presente investigación pretende clarificar a los exportadores actuales y potenciales, así como a los directivos y profesionales de la exportación, los factores gerenciales requeridos que contribuyen para la exitosa incursión y adecuado desempeño en los mercados internacionales.

Los resultados de la investigación permitirán a quienes toman decisiones a *nivel gubernamental*, implementar políticas de apoyo a los pequeños y medianos empresarios con mayor enfoque a la realidad mexicana. El enfoque de las medidas de apoyo de los organismos especializados podrá tomar en cuenta los atributos gerenciales requeridos. Este apoyo permitirá un mayor nivel de exportaciones, y con esto, un crecimiento de la economía del país.

**Capítulo 2:**  
**Las fuentes de la ventaja competitiva**

2.1 El origen de la ventaja competitiva en estrategia

2.2 Corrientes explicativas de la ventaja competitiva: Teoría Estructural y de Recursos

## **2. Las fuentes de la ventaja competitiva**

### **2.1 El origen de la ventaja competitiva en estrategia.**

Estrategia es la disciplina que estudia la gestión y dirección de las organizaciones, así como la misión, valores, objetivos y su relación con el medio ambiente. El objetivo final y la unidad de análisis de la estrategia son la empresa y la mejor manera de lograr sus metas.

En general, podemos decir que los fines de una empresa son permanecer en el mercado y tener éxito. La permanencia en el mercado de una empresa ya habla de ciertas características que debe poseer para que sus clientes observen una ventaja en ésta con respecto a otras opciones en el mercado. El tiempo que conserve la empresa esa ventaja permitirá su sobrevivencia.

En estrategia, contrario a lo que aparentemente sucede en la teoría económica, lograr el éxito es obtener ganancias “extraordinarias”. Esta es la meta de las entidades económicas, que se obtiene por haber logrado satisfacer de mejor manera que la competencia a su mercado.

En la teoría económica, y de acuerdo a la competencia perfecta, cuando las entidades económicas obtienen ganancias extraordinarias provoca que nuevas entidades entren al mercado, teniendo como resultado el equilibrio por efecto de la competencia, es decir, que desaparezcan estos beneficios “no ordinarios”.

Es importante, sin embargo, considerar que la competencia perfecta sirve sólo como referente, ya que en verdad existe asimetría en la información que tienen las entidades, y entre otras cosas, no todos son precio aceptantes, es decir, el precio puede variar dependiendo de las ventajas que las empresas tengan para competir, como ya lo apuntaba David Ricardo en el siglo XIX



Entonces podemos decir que el objetivo de la gestión estratégica de las empresas es obtener ganancias extraordinarias por un plazo largo gracias al aprovechamiento de las ventajas que posee la empresa respecto a su competencia, desarrollando así atributos que satisfacen de mejor manera a sus clientes.

Lo mencionado en el párrafo anterior es lo que se ha acuñado como “ventaja competitiva”, cuyo fruto es obtener ganancias por encima de las “ordinarias” que se obtendrían en un mercado en equilibrio. Esto se logra por convertir los insumos a menos costo que el sector en el que se participa o por agregar atributos al producto que permiten diferenciarse de la competencia. Cualquiera de estas opciones provoca el desplazamiento de un mercado en competencia perfecta a un mercado con características de competencia monopolística.

## **2.2 Corrientes explicativas de la ventaja competitiva: Teoría Estructural y de Recursos.**

La práctica empresarial ha evidenciado que algunas empresas logran obtener beneficios extraordinarios de manera sostenida<sup>7</sup>, esto nos lleva a tratar de entender cuál es la fuente de esta ventaja competitiva.

Diversos teóricos y empresarios han visualizado dos esferas para explicar la fuente de la ventaja competitiva en las empresas: los fenómenos internos de la empresa y los externos. Estas esferas son complementarias entre sí, de manera que se utilizan de manera conjunta en una herramienta básica de análisis estratégico, como lo es el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde las fortalezas y debilidades resaltan los recursos de la empresa y las oportunidades y amenazas el ambiente del sector (Burns, 1996).

Estas dos formas de explicación de la ventaja competitiva, de hecho tienen acercamientos a diferentes niveles: el análisis del entorno se origina en el ámbito industrial (adaptado al empresarial posteriormente) y el interno el ámbito de la empresa. Sin embargo, esto no impide la comparación entre ambas corrientes.

---

<sup>7</sup> El término “sustentable” y “sostenido” son considerados en este trabajo como sinónimos, por lo que “ventaja competitiva sustentable” y “ventaja competitiva sostenible” son equivalentes.

La teoría que emerge del análisis del entorno se ha denominado “Teoría Estructural”, cuyo principal promotor ha sido Michael Porter (Porter, 1980). La que enfatiza el análisis interno se ha denominado “Teoría de Recursos y capacidades” (Barney, 1986a, 1991; Wernerfelt 1984), ambas con cierta influencia de corrientes económicas.

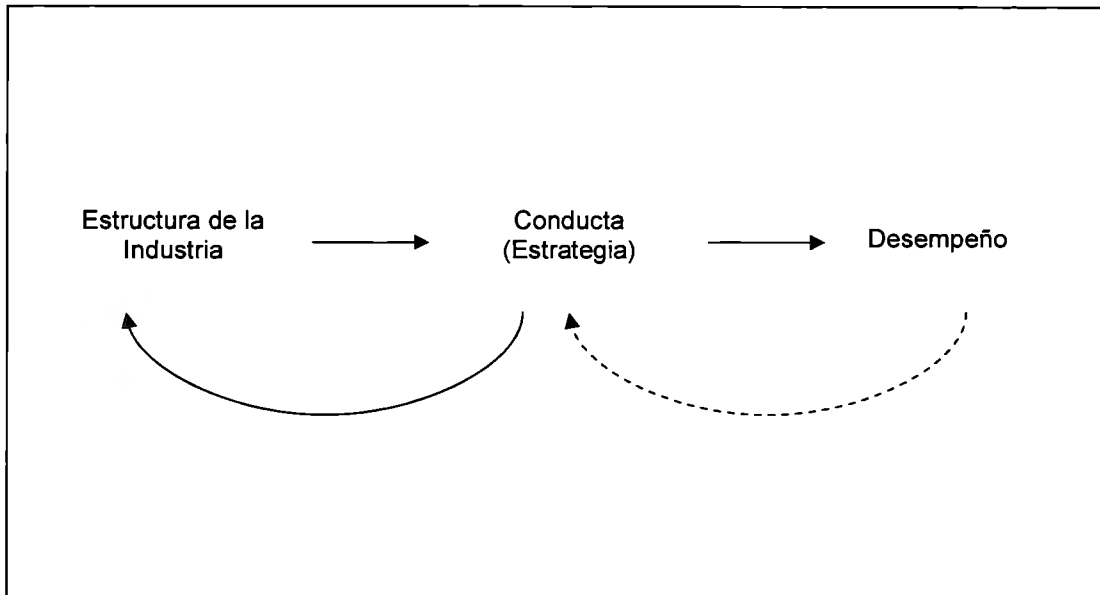
La Teoría Estructural se basa en analizar la estructura de la industria para lograr una ventaja sostenida y tiene sus orígenes en 1939 en la economía de la organización industrial, cuyos exponentes Mason y Bain (Barney, 1986c) enfatizan que las ganancias superiores de las empresas se deben a anomalías del mercado que se alejan a la competencia perfecta. Se estudió con fines de apoyar a los tomadores de decisiones públicos para evitar distorsiones de los mercados. Es un enfoque de naturaleza económica en principio, que es llevado a la gestión estratégica por Michael Porter en 1980.

La idea central es que el comportamiento de la empresa está basado en la estructura de la industria a la que pertenece (Porter, 1980:611). Es importante mencionar que el comportamiento o conducta de la empresa está regido por lo que sucede en el entorno. De este modo, una simplificación de esta corriente es que las características de la industria determinan el grado de desempeño de la empresa, aunque esta puede tener influencia con sus decisiones en la estructura de la industria (Figura 1).

Los factores que impactan la estructura de la industria son: la existencia de barreras de entrada, el tamaño y número de empresas en el sector, el grado de diferenciación del producto y la elasticidad de la demanda del producto (Barney, 1986c). Las altas barreras de entrada, el número pequeño de empresas y productos bien diferenciados o con poca elasticidad de la demanda favorece ganancias altas (Porter, 1981). Estas características evitan un correcto comportamiento del mercado.

Con el tiempo, el estudio de esta corriente se convirtió más en ayuda a las empresas a obtener ganancias que en cuestiones de política pública. De este modo las empresas en busca de ganancias extraordinarias se enfocaron a modificar la estructura del sector en el que participaban o a participar en sectores propicios para la obtención de ganancias, incluso interfiriendo con el bienestar de la población.

**Figura 1. Comportamiento Empresarial y Estrategia.**



*Fuente: Porter, 1980.*

En este enfoque se supone que las empresas son idénticas en cuanto a sus recursos relevantes y que debido a la alta movilidad de los recursos éstos tienden a ser homogéneos en el largo plazo.

La Teoría de los Recursos hace énfasis en los aspectos internos de la empresa, el cual señala que las diferencias entre los comportamientos de las empresas surgen debido a que las empresas con éxito poseen unos recursos y capacidades valiosos que no poseen otras.

Este enfoque en los Recursos<sup>8</sup> tiene sus orígenes en la economía con David Ricardo en el siglo XIX y con Chamberlin, Schumpeter y Penrose en el siglo XX. Los conceptos que sirven como base para tejer a partir de conceptos económicos una teoría de gestión estratégica son la diferenciación de los factores de la producción, competencia monopolística, innovación y crecimiento de la empresa. Con estos conceptos se pretende en este trabajo delimitar los primeros intentos de la literatura de concebir que algunos recursos con los que cuentan las empresas no son homogéneos.

---

<sup>8</sup> Se utiliza indistintamente en este documento los términos “Teoría de Recursos y Capacidades”, “Enfoque de Recursos” y “Teoría basada en los Recursos”.

Los dos primeros autores hablaban de factores de producción o activos diferentes a los de la competencia, aunque el primero de ellos se refiere más como una excepción a la regla. Estas diferencias (recursos heterogéneos) les permiten a las empresas desarrollar estrategias que modifiquen la estructura industrial, obteniendo beneficios superiores a los de las otras empresas, siendo pues fuente de ventaja competitiva (Barney 1986c).

Para explicar las diferencias entre las empresas que no pueden ser atribuidas al tipo de industria, al país u otros factores externos, varios autores han concluido que la “implementación de estrategias empresariales que exploten las fortalezas internas” es la clave para obtener un mejor desempeño (Barney, 1991; Peteraf y Barney 2003).

Por ello, es importante recalcar que el enfoque de recursos no es un sustituto del análisis a nivel industrial, sino la diferencia radica en el énfasis que le da a las capacidades (conocimientos y habilidades) que poseen los individuos para utilizar los recursos disponibles de acuerdo a lo que espera la empresa (Grant, 1991; Peteraf y Barney, 2003; Rugman y Verbeke, 2002).

**Capítulo 3:**  
**Las fortalezas internas de la empresa**  
**como fuente de ventaja competitiva**

- 3.1 Teoría Económica como antecedente al Enfoque de Recursos
- 3.2 Características de los recursos de la empresa como soporte de la ventaja competitiva sostenida
- 3.3 Las capacidades organizacionales como fuente de ventaja competitiva
- 3.4 Enfoque de Redes Sociales
- 3.5 Los costos de transacción, factor de decisión para delimitar la organización

### **3. Las fortalezas internas de la empresa como fuente de ventaja competitiva.**

Como se ha comentado en el apartado anterior, tanto la Teoría Estructural (Porter, 1980) como el enfoque basado en los Recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, etc.) son corrientes del pensamiento que intentan explicar el origen de la ventaja competitiva. Esta última se complementa con el enfoque de evolución, capacidades dinámicas y el conocimiento (Teece et al, 1997; Grant, 1996; Winter, 2000).

En condiciones estables de la industria, principalmente en el sector manufacturero, las fortalezas internas, representadas por la Teoría de Recursos y Capacidades, han demostrado ser más representativas para explicar la variación en las ganancias de las empresas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1997).

#### **3.1 Teoría Económica como antecedente al Enfoque de Recursos.**

Ya David Ricardo en 1817 señalaba que, respecto a los factores de la producción, había algunos de mejor calidad que otros (por ejemplo diferentes tipos de tierra para la siembra que originaba ganancias adicionales para quien las cultivaba).

Para Chamberlin, en 1933, la competencia se daba entre empresas de una misma industria. Ciertas características en recursos o activos de las empresas las diferenciaba de las demás. Esta heterogeneidad de las empresas les permitía gozar de una ventaja con respecto a sus competidores (Barney, 1986c).

Penrose, en 1959, fue uno de los que inicialmente formularon este enfoque y afirmó que una empresa es algo más que una unidad administrativa ya que es también un conjunto de recursos productivos cuya distribución se determina por decisiones administrativas.

Wernerfelt (1984) fue quien acuñó el término “Enfoque Basado en Recursos”, aseverando que dependiendo de los atributos de éstos la empresa alcanzará eficiencia y eficacia. Un reto importante para los directivos e investigadores es conocer los recursos específicos de cada empresa, entendiendo que algunos de éstos pueden ser negativos (Wernerfelt, 1995).

En esta misma línea, Barney (1991), considerado el padre de este enfoque, señala que los recursos de la empresa cuando son valiosos, raros, imperfectamente imitables e insustituibles son fuentes de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Estos recursos son superiores, es decir, tienen ciertas características distintivas en su industria, que le permiten poner ciertos límites a la competencia y además no son de fácil movilidad (Peteraf, 1993)<sup>9</sup>. El enfoque de capacidades dinámicas complementa al de Recursos (Teece et al 1997).

En este mismo sentido, Grant (2004) menciona que mientras existan mayores cambios externos a la empresa (del entorno), es más probable que las capacidades internas sean críticas para una estrategia de largo plazo (Grant, 2004: 135). De acuerdo a Peteraf y Barney (2003), así como a Rugman y Verbeke (2002), esto permite complementar las variaciones industriales que algunos autores han expuesto (Porter, 1980; McGahan y Porter, 1997), que aunque el tipo de industria explica una variación menor en las ganancias que los efectos específicos entre empresas, adquiere importancia en ciertos sectores como los servicios (McGahan y Porter, 1997). En este estudio destaca el cuidado que se debe tener para generalizar los resultados que se han obtenido del estudio en empresas manufactureras, ya que la influencia industrial crece en otros sectores de la economía.

---

<sup>9</sup> Una explicación más detallada de la Teoría de Recursos y Capacidades se encuentra en el siguiente capítulo

La existencia de estos recursos heterogéneos genera productos heterogéneos y manifiesta el primer incumplimiento sobre los que se basa la competencia perfecta, donde los productos de todas las entidades son iguales<sup>10</sup>. Chamberlin menciona algunos activos clave, como son el conocimiento técnico, la reputación de la empresa, la marca y la habilidad gerencial de trabajar en equipo (Barney 1986c).

Al existir estas imperfecciones en el mercado, Chamberlin le denominó “competencia monopolística”, ya que debido a ciertos recursos heterogéneos se puede diferenciar al producto, pero comparte con el resto de la industria un sin número de otros recursos homogéneos de acuerdo a la competencia perfecta.

Schumpeter introduce el concepto de “destrucción creativa” para referirse a la influencia de la empresa en su sector. Mediante la innovación, las entidades pueden utilizar sus capacidades de diferentes maneras, combatiendo así la obsolescencia de sus productos. De hecho, la empresa busca de manera incesante nuevas formas de satisfacer al mercado, rompiendo el equilibrio de éste constantemente (Schumpeter, 1976; Penrose, 1996).

Esta revolución schumpeteriana provocada en las empresas por una innovación radical no permite “anticipar perfectamente” los recursos que la ocasionarán. Por lo que la administración estratégica de los recursos no garantiza que se genere una ventaja para la empresa (Barney, 1986c).

Esta competencia monopolística le permite a algunas empresas mantener ganancias superiores a las de su competencia en el largo plazo, en la medida que estos recursos “únicos” sean valiosos y no sean imitados.

---

<sup>10</sup> De acuerdo a la teoría económica clásica (Adam Smith) el mercado debe cumplir ciertas condiciones:

- 1) Los productos son homogéneos: los consumidores no encuentran diferencia entre los productos disponibles en el mercado.
- 2) Las entidades participantes tienen información completa de precios y costos de los productos.
- 3) Los recursos de los que disponen las empresas pueden entrar y salir del mercado, son perfectamente móviles.
- 4) Clientes y proveedores no ejercen influencia en el precio ya que su influencia es muy pequeña.



Penrose, en su obra sobre la teoría del crecimiento de la empresa en 1959 habla de la acumulación de conocimiento y que la empresa es un “conjunto único de recursos productivos”, refiriéndose a la diferencia interempresarial en recursos. Esta acumulación de conocimientos implica una evolución de los mismos, que sirve como sustento a conceptos relacionados con el aprendizaje de la empresa (el aprendizaje organizacional será ampliado posteriormente).

La figura del empresario como gestor de la utilización de los recursos en la empresa es apoyada por Penrose, existiendo entonces una estructura de gobierno, quien decide la forma que serán acumulados los conocimientos. Las decisiones tienen una visión racional, que exige que los recursos sean utilizados de la manera más conveniente posible.

De esta forma, existe un plan óptimo según la jerarquía, que no está libre de imperfecciones derivadas de su actitud frente al riesgo y elecciones subjetivas. Con todo, esta idea de racionalidad está delimitada por aspectos subjetivos de la jerarquía, más que a factores del entorno.

Penrose menciona que el crecimiento de la empresa se debe a un “exceso” de capacidades, principalmente de los directivos, los cuales buscan obtener el mayor rendimiento de esas capacidades (Penrose, 1996). Esta premisa sirve como base para el desarrollo del capítulo siguiente, ya que las capacidades internacionales de las empresas funcionarían como elemento distintivo en el desempeño de la empresa. Estas capacidades pueden ser fundamento para ser utilizadas en más de un producto o mercado.

Los cuatro autores del área económica mencionados en este apartado sientan las bases para la creación en gestión estratégica de la Teoría de Recursos y Capacidades. La diferencia sustancial entre los dos planteamientos es que los primeros consideran como unidad de análisis la industria o la economía en general, siendo las características de la empresa solo consideraciones específicas, mientras que en estrategia los fenómenos son analizados desde el logro de los objetivos de las empresas.

Cabe destacar que a pesar de que la teoría de recursos y capacidades ha mostrado cierta superioridad en el sentido que las diferencias inter empresariales parecen ser muy importantes, aún permanece sin validar empíricamente qué determina la selección de los recursos y capacidades superiores para obtener ganancias extraordinarias.

### **3.2 Características de los recursos de la empresa como soporte de la ventaja competitiva sostenida.**

Con los antecedentes de la Teoría Económica, en este apartado analizaremos dos cuestiones: los supuestos que se deben cumplir en la economía para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva en las empresas y los atributos de estos recursos. Wernerfelt (1984, 1996, 1995), Barney (1986a,b,c, 1991) y Grant (1991, 1996, 2002) sirven como base para delimitar ambas situaciones.

Hofer y Schendel (1978) sugieren seis principales tipos de recursos que son: recursos financieros, tecnológicos, humanos, físicos, organizacionales y de reputación. Barney (1991) los engloba en recursos físicos, humanos y organizacionales (Barney, 1991).

Para que los recursos sean fuente de ventaja competitiva sostenida se parte de dos supuestos que van en dirección opuesta a la “competencia perfecta”: los recursos pueden ser heterogéneos e inmóviles. Como es sabido, aunque el modelo de competencia perfecta ha sido ampliamente utilizado como marco de referencia, tiene dificultad para explicar fenómenos en los mercados reales.

Aunque los recursos pueden ser homogéneos y móviles, en la mayoría de los sectores industriales existe cierto grado de inmovilidad y/o heterogeneidad. Si los recursos fueran homogéneos, entonces los productos también lo serían, ya que son como dos caras de una misma moneda: si hay productos diferentes, entonces existen recursos diferentes. Si los productos fueran idénticos el precio debiera ser el mismo, ya que los demandantes presionarían a la baja el precio. Entonces el nivel de diferenciación de los productos depende del nivel de diferenciación de los recursos. En la realidad prácticamente no existen productos idénticos, tienen diferentes grados de “heterogeneidad”, es decir, tienen cierta posición monopolística, aunque pueden tener sustitutos cercanos (Wernerfelt, 1984).

Incluso en competencia perfecta, puede haber diferencias en la dotación de los recursos en el corto plazo, y que mediante la “imitación competitiva” esos recursos se igualarían. Esta situación no sucede en el mundo real, ya que existe información disponible para unas empresas y para otras no, lo que puede originar, entre otras cosas la innovación, mayor productividad o cierto poder monopólico.

Al existir insumos diferentes, la empresa puede tener expectativas diferentes en la transformación o combinación de los insumos, incluso información más exacta que le permita obtener ganancias extraordinarias hasta que los competidores sean capaces de igualar o mejorar esa función de producción. También podemos observar diferencias en la selección, obtención y asignación de los recursos dependiendo de la información que la empresa tenga sobre lo que le interesa al mercado. Los recursos tienen diferente valor, dependiendo de la estrategia con la que se utilizan.

En cuanto a las restricciones a la movilidad de los recursos podemos observar, como ejemplo, a los recursos que se han alimentado de cuestiones idiosincrásicas, por aspectos culturales de la empresa (son utilizados de manera peculiar), por su interacción con otros recursos de la misma empresa o por su grado de especialización. Esto hace difícil dar un valor comercial, realmente son activos no comerciables; aunque se transfieran es complicado que se utilicen bajo la misma estrategia de la empresa madre y con sus mismas interacciones. Dicho de otra manera, aún con los mismos insumos, el modo de gestionar la cadena de valor puede variar de empresa a empresa. Algunos autores, por esta característica mencionan a esta teoría como “una colección única de recursos y capacidades que no se puede comprar y vender libremente en el mercado” (Wernerfelt, 1984, Rumelt, 1987).

No todos los recursos que poseen las empresas pueden ser fuente de la creación o sostenimiento de ventaja competitiva, para lograr esto, los recursos deben cumplir con cuatro atributos: ser valiosos, escasos, imperfectamente imitables e imperfectamente sustituibles (Barney, 1991).

El primero de los atributos de los recursos como fuente de la creación de ventaja competitiva es que deben ser valiosos, es decir, que permitan a la empresa aprovechar oportunidades del entorno o neutralizar amenazas del mismo, situación que complementa la Teoría Estructural. Por extensión, el cliente debe advertir un valor mayor en el producto o un costo menor, generado por este recurso, que lo incentive a adquirir el producto.

No necesariamente el recurso valioso tiene una productividad encima del promedio, aunque la puede tener, sino el encaje en las rutinas y estrategia de la empresa es lo que producirá ganancias superiores. Cabe resaltar que cuando se pretende adquirir un recurso, dado lo comentado anteriormente, no se tiene la certeza que su beneficio en la organización será mayor a su costo de oportunidad, sino solo a posteriori. Sin embargo, aunque subjetiva, es justo donde juega un papel importante la expectativa que la organización tenga de poder convertirlo en redituable.

El segundo atributo es la “escasez”, relacionado con el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa, es decir, que la oferta del recurso es inferior a su demanda. Aunque la empresa tenga recursos valiosos, si no son escasos, prácticamente cualquier empresa podrá beneficiarse de ellos, por lo que sólo serviría explotar tal recurso para sobrevivir. Esta oferta puede ser deliberadamente limitada, en cuyo caso se acerca a una competencia monopolística.

Para mantener la ventaja competitiva, estos recursos valiosos y escasos deben mantenerse aislados de la competencia, por lo que la imitabilidad y sustituibilidad imperfecta toman relevancia. La dificultad para que los recursos sean imitados es justamente el tercer atributo. Esto se debe a uno o la combinación de los siguientes factores: condiciones históricas de la empresa, la relación entre los recursos y la ventaja competitiva es ambigua y recursos socialmente complejos (Barney, 1986c).

Eventos históricos únicos de la empresa provocan recursos difícilmente imitables: características de los fundadores, de la gerencia, aprovechamiento del personal de nuevas tecnologías, etc. En general está ligado a los fenómenos culturales o idiosincrásicos de la empresa (Dierickx et al, 1989; Barney, 1986b) que se acumulan como activos a través del tiempo e interacción con otros activos.

Condiciones de ambigüedad causal prácticamente se imposibilitan que la competencia imite estos recursos, ya que no sabe cuáles son los relevantes. Esta ambigüedad es cierta tanto para quien la posee como para quien desea imitarla, ya que si quien la tiene la conoce puede ser objeto de adquisición de ese conocimiento mediante reemplazo de directivos o implementación de estrategias similares. Esta condición se retoma más adelante, ya que puede ser considerada una caja negra y alejarnos del rigor científico.

La complejidad social como fuente de una imperfecta imitación de los recursos tiene como ejemplos la cultura organizacional, las relaciones principalmente informales de la empresa, la reputación de la empresa, etcétera. Finalmente, además de que el recurso debe ser valioso, escaso y difícil de imitar no debe ser fácil su sustitución. Si otro recurso puede tomar las funciones del recurso fuente de la ventaja competitiva, es decir que es equivalente, permite la posibilidad que otras empresas obtengan el sustituto y ejecuten estrategias similares.

Tener recursos valiosos, escasos, difícilmente imitables y sustituibles no garantiza la superioridad en el mercado en el largo plazo al ser una perspectiva estática de la empresa. Este enfoque presta poco interés a la evolución de los recursos, lo que impide el conocimiento profundo de las empresas que a su vez permitiría la traducción en capacidades, así como en innovación. Estos aspectos serán abordados en el siguiente apartado.

### **3.3 Las capacidades organizacionales como fuente de ventaja competitiva.**

Lo señalado anteriormente respecto a los recursos y los productos como dos caras de una misma moneda no necesariamente sucede, ya que depende de la capacidad que tenga la empresa para transformar esos recursos. De este modo, no necesariamente las ganancias se obtienen por tener los mejores recursos, sino por utilizarlos adecuadamente (Penrose, 1996).

La literatura que hace referencia sobre los recursos idiosincrásicos originados por la cultura organizacional, así como la transformación de los mismos, nos permite hablar de “capacidades dinámicas: habilidad que tiene la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para responder rápidamente a los cambios del entorno” (Dosi et al, 2003; Teece et al, 1997).

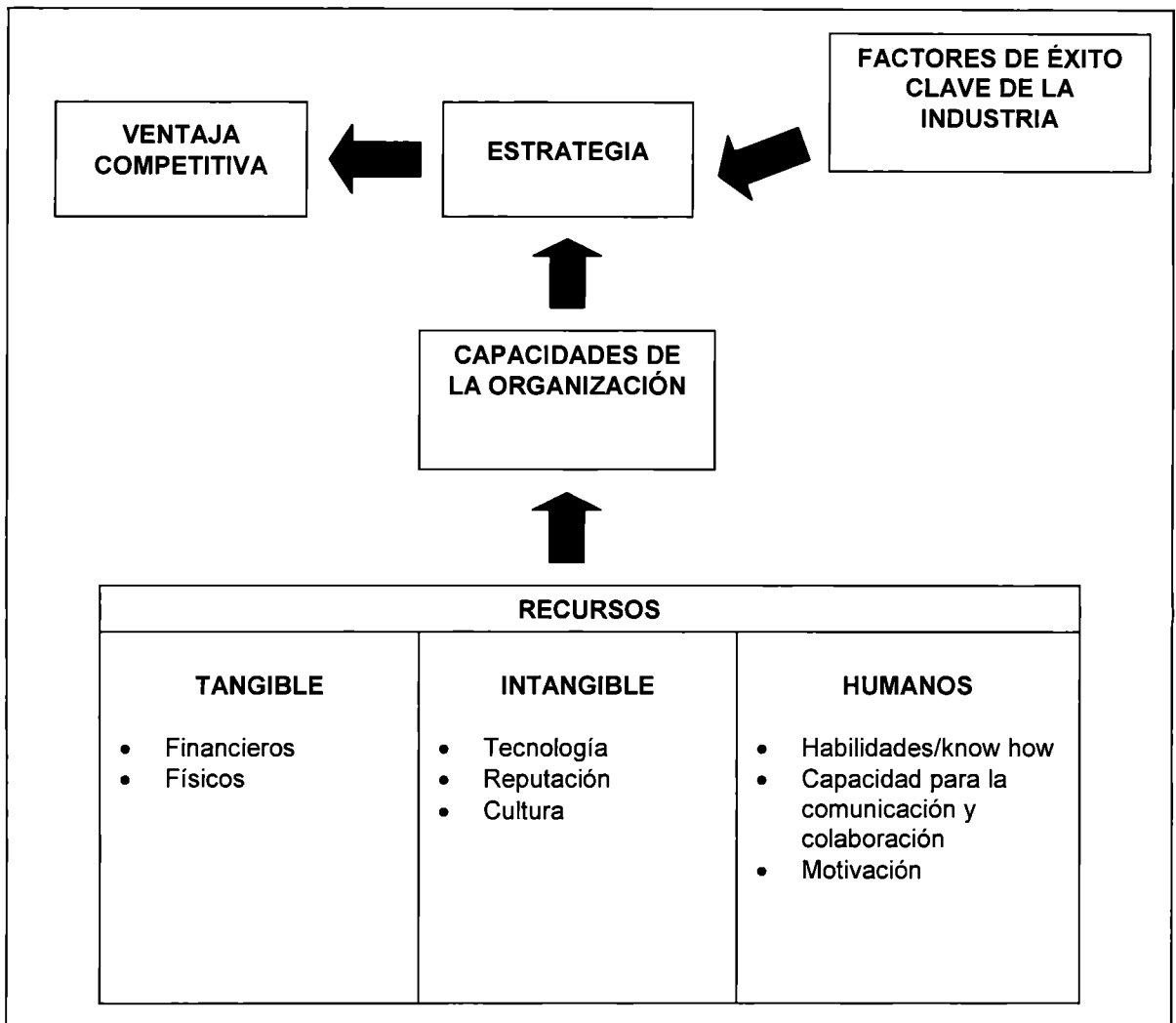
Los recursos pueden ser usados en diferentes formas y para distintos propósitos. Por eso, también es importante saber cómo están éstos organizados y en función a qué propósito están siendo utilizados, concepto de capacidad al que hace referencia Grant (1991). Se precisa con claridad este vínculo al afirmar que las capacidades son conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar una determinada tarea en coordinación con los otros recursos disponibles (Figura 2).

Observar las capacidades como una característica colectiva, permite a las empresas desde elegir los mejores insumos hasta hacer uso de la estrategia para obtener mejores resultados que sus competidores. Esto nos permite introducir otro concepto clave: “las rutinas organizacionales”, que es la manera como la empresa interconecta diferentes recursos tanto individuales como grupales que le permiten realizar actividades distintivas. El complemento que este concepto hace al enfoque de recursos es que no necesariamente se usan para una sola línea de productos o cliente, sino que son transversales a las diferentes actividades de la organización.

La ventaja competitiva surge, de acuerdo al enfoque de capacidades, gracias a los procesos de gestión específicos que realiza la empresa (rutinas), que tienen la función de la integración, aprendizaje y reconfiguración de las actividades (Teece et al, 1997).

Aquí es importante enfatizar el fenómeno del aprendizaje y el evolucionismo, los cuales distan de la ortodoxia de la Teoría Económica clásica, donde los gerentes maximizan lo que pretenden lograr (Williamson, 1970; Jensen y Meckling, 1976). Los autores evolucionistas toman como base el principio de racionalidad limitada, donde el gerente no toma decisiones óptimas sino satisfactorias (Simon, 1965; Cyert y March, 1963).

**Figura 2. Conexión entre Recursos, Capacidades y ventaja competitiva**

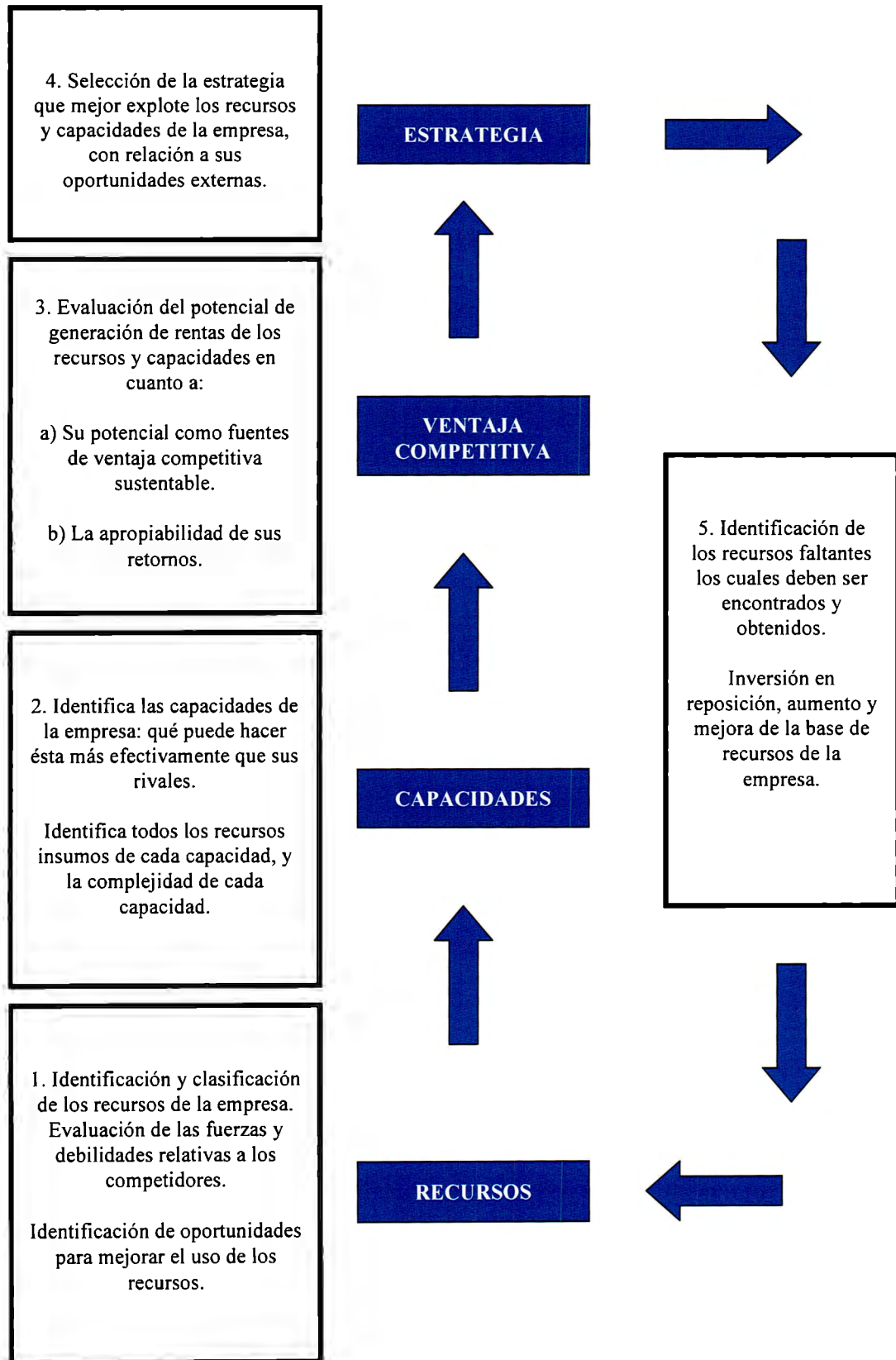


*Fuente: Grant, 2002.*

De este modo, de acuerdo a las capacidades dinámicas, se logra la ventaja competitiva gracias a los procesos organizacionales que hacen uso de los activos disponibles y se toman decisiones de acuerdo a la historia organizacional (Tece et al, 1997), como se aprecia en la Figura 3.



**Figura 3. La estrategia basada en los Recursos: funcionamiento en la práctica**



Fuente: Grant, 2002.

Los principales promotores de esta corriente son Nelson y Winter (1982), que mencionan que la teoría evolucionista pretende ser una mezcla de maximización y modelo adaptativo a las nuevas experiencias. Definen habilidad como una “capacidad (*mediante una suave secuencia*) de comportamiento coordinado que es ordinariamente efectivo de acuerdo a sus objetivos en un contexto en el que normalmente ocurre”. Dicen que las habilidades individuales son el equivalente de las rutinas organizacionales (Nelson y Winter, 1982:26, 73). Algo muy importante en el desempeño de los humanos, es que una vez que adquieren determinada habilidad, se convierte en algo automático, en el sentido que la mayoría de los detalles son ejecutados sin una voluntad consciente; similar sucede en las organizaciones con las rutinas aprendidas.

De esta manera, las competencias que tienen los recursos humanos en la organización redundará en la eficiencia de las rutinas que realizan en la empresa, y se genera una espiral evolucionista que se retroalimenta mutuamente mediante el aprendizaje y permite la sobrevivencia y desempeño superior de la empresa, sobre todo en entornos cambiantes, como lo es la globalización.

Tomando de las teorías del comportamiento organizacional algunas ideas, el entorno cambiante genera cada vez una mayor competencia, que puede ser transparente para los miembros de un sector, de acuerdo a la teoría “Red Queen” de competencia, donde justo la competencia deselecciona (elimina) a las organizaciones débiles y estimula el aprendizaje organizacional, el cual estimula la intensidad de la competencia, que incrementa la fortaleza de los sobrevivientes, adaptándose y generando una “dinámica causal recíproca (Carroll y Barnett, 2004; Barnett y Pontikes, 2005)<sup>11</sup>.

La contribución de este apartado para el objetivo de nuestra investigación se basa en la dimensión de *las capacidades gerenciales*, insertas en los recursos humanos de la empresa. Los recursos humanos pueden ser valorados por el nivel de educación y la formación que tienen los integrantes, así como por su experiencia, juicio, inteligencia, relaciones (será visto en el siguiente apartado), interacción con los activos de la empresa, etc.

---

<sup>11</sup> Esta corriente del comportamiento organizacional tiene sus inicios con Michael Hannan y Freeman en la teoría denominada “Ecología de las Organizaciones”.

### **3.4 Enfoque de Redes Sociales.**

Este enfoque estudia las relaciones sociales entre los individuos. Parte de un punto de vista relacional (diádico), donde los fenómenos son observados desde un individuo en función de otro. Ejemplos de esto es el observar a un trabajador en su relación con su jefe o a un hijo con los atributos relacionados a su familia. Esto contrasta con las ciencias sociales, donde los fenómenos son estudiados en su mayoría desde sus atributos únicos, como ingresos, utilidades, antigüedad de la empresa, etcétera. Este enfoque de redes estudia cómo los individuos y las instituciones son afectados por las relaciones sociales y cómo éstas pueden alterar las premisas de racionalidad de la mayor parte de las teorías económicas (Granoveter, 1985:481).

Esta corriente parte de la tradición gestáltica en Psicología, donde “el todo” tiene propiedades distintas a las de sus partes. Tiene posteriormente arraigo en la Sociología, mediante Jacob Moreno, quien empieza a definir el comportamiento psicológico de las personas, y la relación con sus redes de amistades. Representa estas relaciones entre los individuos las presenta mediante el “sociograma” para identificar líderes sociales (Scott, 1991).

De acuerdo a esta corriente, el capital social es originado en los lazos o conexiones que les añaden valor a los individuos. En otras palabras, lo que el capital social pretende decir es que los individuos (o grupos) son tan eficientes como lo es su red. Aunque el nivel original de esta teoría se enfoca en los individuos, también puede aplicarse a nivel empresarial, ya que la inmersión (o encajamiento en su Red Social) de los individuos o empresas en la red influye en su comportamiento (Burt, 1997; Gulati, 1998).

Específicamente, dentro de la perspectiva de Redes Sociales, emerge la corriente de “lazos débiles” (Granoveter, 1973), donde éstos proporcionan a los individuos información nueva, atributos desconocidos para los demás miembros de su red, mientras que los lazos fuertes es más probable que compartan información redundante en su red, y que por lo tanto, sea común a los miembros de esta red no proporcionando heterogeneidad en los atributos de los individuos. Las redes consisten en un individuo (organización, país, etc.) central (ego) conectado con otros individuos con quienes está directamente relacionado (alter) y las relaciones entre ellos.

Por ejemplo, el autor menciona que “el grado de traslapamiento de las redes de amistades entre dos individuos está directamente relacionado con la fortaleza de los lazos entre ambos” (Granoveter, 1973).

Refiriéndonos al área empresarial, Granoveter (2005) menciona que mucha información en las relaciones ínter empresariales son difíciles de verificar, por lo que los actores (personas que realizan las transacciones) prefieren sustentarse en personas que conocen, aunque sea lejanamente (Granoveter, 2005:33). En su trabajo de principios de los setentas, relacionado a cómo la gente obtenía trabajo, refiere la gran cantidad de contactos “accidentales”, más que mediante una vía oficial (Granoveter, 1995).

Otra de las líneas de las Redes Sociales, relacionada con el párrafo anterior es aquella denominada de “los hoyos estructurales”<sup>12</sup>, donde las restricciones de la red dependen de la densidad de la red (relación positiva), el tamaño (a mayor tamaño, menor restricción) y la dependencia común de algún contacto dominante (Burt, 1997:347).

El objetivo en esta investigación, respecto a esta corriente de pensamiento, es combinar los datos del análisis de Redes Sociales (énfasis en los “lazos débiles”) con los datos utilizados en el área empresarial.

---

<sup>12</sup> Hoyos estructurales: “structural holes” por su traducción en inglés, considera que ocupar esos huecos permite obtener capital social.

Cuando en el entorno no hay muchos referentes de acción sobre determinada especialidad cobran importancia los nexos en otras áreas de especialidad o de la misma especialidad en otras regiones ya que nos dan pautas de acción para la toma de decisiones que no tendríamos sin esos lazos (Burt, 1997:339).

### **3.5 Los costos de transacción, factor de decisión para delimitar la organización**

Williamson (1985) propone que la estructura organizacional dependerá en forma importante de los costos de transacción, de manera que la empresa que decide diversificarse debe contrastar su nivel de adaptación y experiencia en el ámbito de la diversificación con los costos inherentes a ésta (Williamson, 1985).

En esta teoría, Williamson distingue las características de una situación de intercambio que pertenecen al comportamiento de los participantes (racionalidad limitada de los individuos y oportunismo) de aquellas inherentes a relaciones contractuales entre éstos (incertidumbre en el ambiente, frecuencia de transacciones y especificidad de activos). Éstas variables determinan el costo de transacción en el mercado (Williamson, 1975).

La cantidad de costos potenciales de las transacciones determina la forma apropiada de la conformación de la empresa. Si existe en el mercado un alto potencial de incurrir en costos de transacción, debe buscarse otra estructura propia para evitarlos. El costo transaccional es mayor, y por ende el mercado se convierte más ineficiente, cuando las transacciones se hacen con mayor incertidumbre, más frecuentes y específicas (Williamson, 1975).

Los mercados que no permiten realizar las transacciones eficientemente se reemplazan por actividades dentro de la empresa que tienen mayor capacidad para manejar tales situaciones. Lo conveniente de realizar una integración vertical depende de lo complejo de las funciones a realizar en este nuevo proceso (Monteverde y Teece, 1982).

Complementario a los costos de transacción, considerando la teoría de la empresa, la relación empresa-intermediario representa una relación de agencia, que puede ser costosa para la empresa al existir la posibilidad de conflicto de intereses entre el agente (intermediario) y el principal (la empresa), (Jensen y Meckling, 1976).

Los costos de transacción representan pues, el costo de oportunidad de no realizar alguna función de la cadena de valor dentro de la organización. Si se cuenta con capacidades para realizar mejor o a menor costo tal función dentro de la empresa que en el mercado, entonces se debe considerar si es estratégico para la empresa integrar la actividad o buscar en el mercado el servicio.

## **Capítulo 4: Proceso de Internacionalización de la Empresa**

- 4.1 Internacionalización de las empresas multinacionales
- 4.2 Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas
  - 4.2.1 Modelo gradual de internacionalización (U-M)
  - 4.2.2 Modelo de internacionalización relacionado a la innovación (I-M)
  - 4.2.3 Modelos de internacionalización derivados de U-M e I-M e integradores
  - 4.2.4 Formas indirectas de exportación
- 4.3 Características y competencias gerenciales para la exportación
  - 4.3.1 Redes sociales: formales e informales
  - 4.3.2 Estrategia de inicio de exportaciones: activa o pasiva
  - 4.3.3 Internacionalización en los países en vías de desarrollo
- 4.4 Revisión de los estudios empíricos sobre aspectos gerenciales
  - 4.4.1 Propensión exportadora
  - 4.4.2 Desempeño exportador
  - 4.4.3 Revisiones de literatura del comportamiento exportador
  - 4.4.4 Características gerenciales que influyen en la propensión y el desempeño exportador

#### **4. Proceso de internacionalización de la empresa.**

Una gran cantidad de investigación se ha dedicado en las últimas cuatro décadas al estudio de la internacionalización de las compañías. Estos estudios se han dirigido tanto a MNC<sup>13</sup> como a la pequeña y mediana empresa y se han referido tanto a la forma de internacionalización como a la rapidez de ésta, así como a los factores del desempeño y características de éxito.

##### **4.1 Internacionalización de las empresas multinacionales.**

Acerca de la internacionalización de las empresas multinacionales, un primer acercamiento es el de Hymer en 1976, quien dice que el origen de MNC es porque tienen cierto conocimiento distintivo de producción, tecnológico, organizacional, gerencial o comercial que les permite competir con las compañías locales, que están mejor familiarizadas con el entorno por su comportamiento quasi monopolístico y debido también a las imperfecciones del mercado.

La decisión de realizar transacciones en el mercado o realizarlas dentro de la empresa, enfatiza el concepto de “internalización”<sup>14</sup>, por Buckley y Casson en 1976, que considera más apropiada la expansión de la empresa que depender del mercado, es decir, preferible integrarse hacia delante o detrás a través de las fronteras (Buckley y Casson en 1976; Rugman, 1981; Buckley, 1988) bien mediante la exportación o la inversión en el país destino. La pieza fundamental sobre la que se sustenta esta teoría es la imperfección del mercado, que permite a quienes tienen características superiores acceder a ventajas que los competidores no tienen.

---

<sup>13</sup> MNC: Compañías multinacionales, por sus siglas en inglés.

<sup>14</sup> Internalización: actividades que las MNC pueden hacer dentro de su compañía al tener múltiples atributos (plantas, activos, mercados), por lo que evita los costos de transacción si los hiciera en el mercado.



Enriquecido de estas ideas, Dunning (1980, 1988) acuña el término “paradigma ecléctico”, donde señala algunas características que debe tener la empresa para internacionalizarse, como son: tener ventajas propias frente a empresas similares de otros países, ya sea por una serie de activos intangibles o por el poder manejar activos comunes en distintas plantas al ser multinacional, por ejemplo, tener una mayor flexibilidad o contar con proveedores internacionales, tener la posibilidad de ser rentable en el extranjero y ser capaz de “internalizar” esas ventajas en vez de efectuar ciertas transacciones, evitando con esto los costos de transacción (Jensen y Meckling, 1976, Williamson, 1975).

Las empresas grandes incursionan al mercado internacional invirtiendo directamente. Algunas de las ventajas de este tipo de inversiones, como lo menciona Dunning son: evitar barreras comerciales del país destino, reducción de costos de transporte, aprovechar el mercado e identificación con el país, aprovechar o evitar regulaciones legales, entre otros.

El paradigma ecléctico requiere considerar:

- Las ventajas competitivas que surgen de la forma en que las empresas organizan sus transacciones entre entidades de la misma empresa.
- Las interdependencias crecientes de muchos mercados de productos intermedios o industriales.
- La ampliación de los “activos” de los distritos, regiones y países para poder enfrentar las economías externas y atraer IED.

Dunning (1988) menciona que la clave son las transacciones con ventaja intraempresa, donde los costos de transacción se reducen. Reforzando este concepto, Prahalad menciona que existen MNC por la imperfección del mercado, ya que no todas las empresas tienen acceso a la misma información, la cual se presume tienen en mayor cantidad y calidad las MNC.

Algunos autores como Rugman expresan que no se dan necesariamente las ventajas que Dunning menciona ya que empresas similares ven opciones de inversión iguales y oportunidades diferentes, ya que tienen actitudes diferentes y no es sencillo transferir los recursos de una unidad de negocio a otra. Menciona también que tiene un uso limitado ya que está orientada solamente al negocio y no ayuda a los países destino o de origen, no agrega valor. Este autor, en uno de sus trabajos recientes menciona que la mayor parte de las ventas de las MNC se realizan en el mercado de la triada a la que pertenece (TLCAN, Asia o Unión Europea) (Rugman y Verbeke, 2004).

Además de los beneficios económicos directamente para la empresa, el desarrollo de nuevo conocimiento y capacidades que promueven el aprendizaje organizacional en diversos mercados internacionales es un beneficio clave para la expansión internacional (Lu y Beamish, 2001:568; Porter, 1990; Zahra et al, 2000). Con todo, estos tres enfoques “clásicos” de la internacionalización de las MNC carecen de un sentido dinámico, sin explicar por qué invertir en un país y no en otro y no exploran otras formas de internacionalización como licenciamiento, inversiones conjuntas, alianzas estratégicas y la misma exportación (Rialp y Rialp, 2001; Lu y Beamish, 2001; Alonso, 1993).

#### **4.2 Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas**

Las MPyMEs no son ejemplos a escala de las MNC por sus restricciones de recursos financieros y administrativos, es poco probable que puedan empezar su aventura internacional mediante inversiones en el extranjero (Erminio y Rugman, 1996; Lu y Beamish, 2001; Root, 94), por lo que el paso por la exportación es la manera más común.

#### 4.2.1 Modelo gradual de internacionalización (U-M)<sup>15</sup>

Los principales impulsores de este modelo son Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul y Jan Erik Vahlne, cuyos escritos principales surgen en los años 75' y 77'. La tesis principal de estos autores es que la incursión en la exportación es gradual, el involucramiento de la dirección y el conocimiento de los mercados se dan poco a poco, por lo que la experiencia paulatinamente genera un mayor involucramiento, generando un círculo donde se obtiene aprendizaje y compromiso mayor.

Las fases denominadas por estos autores para el proceso de internacionalización son:

1. Exportador esporádico: solo debido a pedidos por insistencia del importador o de algún conocido formal o informal de la empresa o sus directivos.
2. Exportación mediante distribuidores: al no tener el exportador la experiencia suficiente, se apoya en intermediarios del país de origen o bien del extranjero.
3. Filial de ventas en país destino: adquiere un mayor control de sus cuentas en el extranjero, con una mayor inversión de la empresa.
4. Producción en el país destino.

Al respecto, Vahlne, en su publicación de 1990 (Johanson y Vahlne, 1990: 10-12) agrega que en las últimas etapas existe la posibilidad de internacionalizarse mediante licencias o alianzas estratégicas o inversiones conjuntas. También es importante mencionar que el conocimiento mediante la experiencia es en buena medida específico de cada país, por lo que generalizarlo a otros países no es fácil.

---

<sup>15</sup> Conocido también como "U-M", ya que sus principales impulsores de este modelo surgen de la Universidad de Uppsala.

En esta teoría, se menciona que algunas empresas pueden dar pasos más grandes debido a una o más de estas características:

1. La empresa cuenta con muchos recursos (no especifica de qué tipo).
2. La empresa ya tiene experiencia en países similares, con similar “distancia psicológica” (distancia en base a la diferencia en cultura, idioma, geografía, valores, creencias, etc.).
3. Ante un mercado estable puede adquirir conocimiento por otras maneras además de la experiencia en mercados internacionales.

#### **4.2.2 Modelo de internacionalización relacionado a la innovación (I-M)<sup>16</sup>**

La decisión de internacionalización es un proceso de aprendizaje como cuando se adopta una innovación. Este modelo se deriva del proceso de adopción y difusión de una innovación de Rogers. Difusión, de acuerdo a este autor, “es el proceso por el cual, a través de diferentes canales, se comunica una innovación al entorno social”. Incluye un proceso de cinco etapas: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. Este proceso, aplicado al ambiente empresarial, ocurre cuando se implementa una innovación (Rogers, 1995:162).

Hay cuatro exponentes principales de este enfoque en el área de internacionalización, con trabajos por separado (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Su enfoque principal son las características y decisiones que toma la compañía en base a la internacionalización. Estos cuatro autores tienen grandes similitudes<sup>17</sup> (Andersen, 1993).

---

<sup>16</sup> También denominado “I-M” por su abreviación en inglés de “Innovation Model”.

<sup>17</sup> Los primeros dos autores inician su proceso con una influencia del exterior (enfoque “pull” por el término en inglés), mientras que los últimos con una influencia interna (enfoque “push” por su término en inglés).

a) Bilkey y Tesar por un lado y Michael Czinkota por otro establecen un proceso de seis etapas, donde al inicio predomina la influencia del exterior:

1. La empresa no tiene interés en exportar.
2. Se inicia en las exportaciones por pedidos no solicitados; es más una importación del cliente que un esfuerzo de la compañía exportadora.
3. Exploran la posibilidad de entrar a los mercados internacionales, evalúan sus ventajas.
4. Experimentan a exportar en países psicológicamente cercanos.
5. Amplia experiencia del pequeño exportador.
6. Inician operaciones en países distantes y aumentan la escala de exportaciones.

b) Tamer Cavusgil y Stan Reid, también por separado establecen un proceso de seis etapas, donde al inicio predomina el surgimiento de la idea de exportar por parte de la empresa:

1. No existe aún interés en exportar, pero la empresa está consciente de las oportunidades de internacionalizarse.
2. Busca exportar, la gerencia tiene una actitud positiva hacia la exportación e inician a buscar información de los mercados potenciales.
3. Empiezan a exportar con experiencia limitada.
4. Hay un compromiso activo por parte de la gerencia, exportan directamente e incrementan el nivel de ventas.
5. Completo compromiso si la empresa decide que la exportación es una buena opción.

En ambos casos, la forma más común de entrar en el ámbito internacional es mediante la exportación, tienen un enfoque al comportamiento de la empresa. Comparten también la falta de conocimiento del exterior, principalmente el que otorga la experiencia y la incertidumbre derivada de esta carencia (Andersen, 1993).

### **4.2.3 Modelos de internacionalización derivados de U-M e I-M e integradores.**

En la última década han surgido nuevas alternativas de explicación al proceso de exportación, bajo el argumento que no siempre ocurre en forma lineal. Ejemplo de esto son las empresas que inician sus exportaciones de manera acelerada, donde no siguen un proceso gradual de internacionalización, sino que en pocos años están en varios mercados del exterior (Knight y Cavusgil, 1996, 2004; Knight et al, 2004; Madsen y Servais, 1997; McDougall y Oviatt, 2000; Oviatt y McDougall, 1994, 1997, 2005a, 2005b; Rialp et al, 2002).

### **4.2.4 Formas indirectas de exportación.**

Las entidades comerciales que originan una exportación indirecta, se agrupan en tres:

- (1) aquellos donde el importador tiene un comprador u oficina,
- (2) aquellos donde el intermediario se encarga de enlazar al exportador e importador a cambio de una comisión, denominados agentes o “broker”,
- (3) empresas especialistas en comercio exterior que administran a varias empresas no competidoras, actuando como el departamento de exportación de la empresa (denominadas “export management companies”<sup>18</sup>) o tomando posesión del producto y revendiéndolo (“export trading company”<sup>19</sup>)<sup>20</sup> (Minervini, 1996; Root, 1998:102; Peng e Ilinitich, 1998:62; Peng y York, 2001:328; Rialp y Rialp, 2000:93).

La utilización de intermediarios es adecuada para aquellas empresas con poco volumen de exportación, poca experiencia o que no desean involucrar a su gente en este proceso (Cateora, 1995). Sin embargo, aun cuando son atractivas las ventajas de trabajar con intermediarios, es necesario tomar en cuenta que la decisión también presenta condiciones desfavorables o costosas, por ejemplo, las EMC requieren de cierto volumen de transacciones para sobrevivir, por lo que es posible que pierdan enfoque al “administrar” demasiados productos distintos en diversos mercados (Terpstra y Sarathy, 2000).

---

<sup>18</sup> EMC: Export management companies, por su nombre en inglés, solo gestionan la exportación.

<sup>19</sup> ETC: Export trading company por su nombre en inglés, compra y revende la mercancía.

<sup>20</sup> Otra forma indirecta de exportación, que excluiríamos de este grupo por su mayor nivel de compromiso e involucramiento en la exportación son los consorcios de exportación, Figura en la que varios empresarios se juntan para formar una nueva empresa que se encargue de las exportaciones del grupo.

Por ello, Williamson (1985), en su teoría de los costos de transacción, propone que la estructura organizacional dependerá en forma importante de los costos de transacción (Williamson, 1985; Rialp et al, 2002:134) de manera que la empresa que decide exportar debe contrastar su nivel de adaptación y experiencia en el ámbito internacional con los costos de tener un intermediario de exportación. Por otra parte, la relación empresa (principal)-intermediario (agente) representa una relación que puede ser costosa para la empresa, ante la posibilidad de un conflicto de intereses (Jensen y Meckling, 1976).

Por otra parte, Peng y York (2001) apoyados en la Teoría Basada en Recursos y Capacidades (Barney, 1991,1997), sugieren que intermediarios de exportación con recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar, ayudan a minimizar el riesgo exportador y aumentan el éxito de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas (Peng y York, 2001).

De manera tal que los intermediarios son un enlace para facilitar la incursión de la empresa al mercado internacional, los cuales se caracterizan por la especialización, y la capacidad de los recursos humanos empleados, sin olvidar que añaden un costo al producto final por los servicios prestados o por aumentar la cadena de intermediación para que el producto llegue al consumidor final.

En este sentido, algunos autores valoran los beneficios de intermediarios del país destino por su conocimiento del mercado y la cultura, comparado con intermediarios de terceros países o del país exportador que es probable que no tengan acceso a información, redes locales y a la retroalimentación del cliente de manera continua (Gulati, 1998; Lu y Beamish, 2001; Makino y Beamish, 1998).

#### **4.3 Características y competencias gerenciales para la exportación.**

Las corrientes mencionadas en el apartado anterior tienen como fenómeno en común que se requiere estudiar al menos desde tres perspectivas el proceso de exportación: el entorno, la empresa y los rasgos gerenciales (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981; Katsikea et al, 2005). Nos enfocaremos a estos rasgos de los dueños o encargados de exportaciones en las pequeñas y medianas empresas.

Los estudios empíricos sobre características del tomador de decisiones que favorezcan el comportamiento exportador han tenido resultados mixtos (Garnier, 1982). Algunas características con resultados inconsistentes son la edad y nivel de educación, otros que apuntan a cierta coincidencia son los relacionados a orientación internacional del gerente y a la tolerancia a la incertidumbre (Boatler, 1992, 1994). En algunas revisiones los contactos externos parecen ser el factor más relevante (Miesenbock, 1988).

Estudios empíricos que se enfocan a la relación entre las características gerenciales y la internacionalización de la empresa, si bien no son pocos, regularmente forman parte de un marco de estudio más amplio; estos estudios han aparecido en los últimos quince años (Da Rocha et al, 1990; Dichtl et al, 1990; Ellis y Pecotich, 2001; Holzmuller et al, 1990; Madsen, 1989; Roy y Simpson, 1981; Schlegelmilch et al, 1987; Czinkota y Ursic, 1991). Otros incluyen competencias directivas, aunque con un enfoque más general (Bloodgood et al, 1996; McDougall et al, 1994; Madsen y Servais, 1997).

#### **4.3.1 Redes sociales: formales e informales**

Con los estudios de competencias gerenciales no debemos obviar aquéllos que hablan de la importancia del establecimiento de contactos y redes (Ellis y Pecotich, 2001; Coviello y Munro, 1995) tanto empresariales como sociales, así como experiencias previas de los administradores que permitan hacer frente a clientes internacionales (Bohman et al, 2003); entrar en redes industriales una vez que ya se está en los mercados internacionales es una fuente de consolidación en la exportación (Tesar et al, 2005:1).

#### **4.3.2 Estrategia de inicio de exportaciones: activa o pasiva.**

Cavusgil (1981, 1982) y Da Rocha (1990) mencionan la importancia en el desempeño de las exportaciones si la empresa buscó exportar o si se debió exportar debido a pedidos no solicitados o a contactos hechos por el importador o distribuidor en el extranjero.



### **4.3.3 Internacionalización en los países en vías de desarrollo.**

La aplicación de métodos y verificación de resultados en países en vías de desarrollo son consignas por realizar, ya que la mayor parte de los estudios revisados para la presente investigación se han realizado en Estados Unidos en Europa, mientras que los enfocados a países en desarrollo son muy pocos y cubren regularmente un ámbito más genérico (Cheong y Chong, 1988; Bodur, 1994; Da Rocha et al, 1990; Daniels y Goyburo, 1976; Ibeh, 2003; Jaffe y Pasternak, 1994).

### **4.4 Revisión de los estudios empíricos sobre aspectos gerenciales.**

Se han clasificado los estudios revisados de acuerdo a su mayor incidencia en el comportamiento del inicio de las exportaciones o en el desempeño exportador, ya que se ha demostrado que su influencia varía en estos dos factores (Cavusgil y Zou, 1980). Esta clasificación aparece en los siguientes dos apartados.

La revisión incluye estudios de 1974 a 2004, periodo en el que se encuentran la mayor parte de estudios al respecto. Representan el sector manufacturero, cuyo análisis haya sido a nivel empresa o mercado de exportación y que incluyan algún aspecto gerencial sobre la exportación. Si bien se han encontrado estudios de diversas revistas, no pretende ser una revisión exhaustiva, sino con énfasis en revistas como JIBS, JIM, IBR, MIR, IMR, SMJ<sup>21</sup>.

Se muestran solo estudios empíricos mediante búsqueda en las herramientas de Emerald y Ebsco-host, así como revisión manual derivada de estudios de recopilación de literatura que mencionaremos más adelante. Las palabras clave utilizadas para su búsqueda fueron principalmente: “export propensity”, “export development”, “export performance”, “export initiation”, “export stimuli”, “managerial influences in exporting”, “managerial international characteristics”. Además se revisó mediante el buscador de documentos digitales del Sistema Tecnológico de Monterrey, estudios relacionados con exportaciones e internacionalización de la empresa. Y mediante “scholar” y “scopus” del buscador google sus respectivas

---

<sup>21</sup> Las abreviaciones se refieren a: JIBS, Journal of International Business Studies; JIM, Journal of International Marketing; IBR, International Business Review; MIR, Management International Review; IMR, International Marketing Review; SMJ, Strategic Management Journal.

traducciones al español para incluir investigaciones de países de habla hispana que no aparecen traducidos al inglés.

#### **4.4.1 Propensión exportadora.**

En la revisión de la literatura, y en concordancia con otras revisiones (Bilkey, 1978; Chetty y Hamilton, 1993; Leonidou, 1995; Leonidou y Katsikeas, 1996; Leonidou et al, 1998; Yenyurt et al, 2005) y artículos de alcance teórico (Madsen, 1998), tanto la propensión a iniciarse en la exportación como el desempeño exportador son las dos fases más importantes. Derivado de esta revisión, en las últimas tres décadas observamos que existe un número importante de estudios respecto al proceso de exportación, una gran cantidad de ellos empíricos, aunque fragmentados y con una falta de modelos robustos teóricamente.

La revisión nos permite constatar que pocos incluyen países en vías de desarrollo. Por otra parte, los factores más citados son la experiencia exportadora, percepción del riesgo, compromiso gerencial y estancias o viajes al extranjero. Observamos la inclusión de máximo diez factores relacionados a las competencias gerenciales, siendo la mayoría enfocados a solo tres o cuatro de éstos. A la par, revisando los objetivos de los trabajos, varios de ellos incluyen el estudio en un marco amplio. La metodología es variada y se observa principalmente aplicaciones de cuestionarios y entrevistas en lo que se refiere al instrumento de medición.

Los estudios empíricos respecto a las competencias gerenciales relacionadas con la propensión exportadora se resumen en el Cuadro 1. En el apartado de características gerenciales aparecen las variables mencionadas en cada trabajo y aquellas que además incluyen un signo positivo o negativo muestran que se pudo constatar empíricamente cierta relación.

**Cuadro 1. Estudios empíricos sobre propensión exportadora**

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Características Gerenciales</b>	<b>Observaciones</b>
Belso, 2003	Variables que determinan el proceso gradual vs. Acelerado de internacionalización	ESPAÑA. 250 empresas exportadoras Alicante. ANOVA Regresión logística	Experiencia profesional (+) Idiomas. Educación. Red de relaciones personales (+) Gerencia proactiva (+)	El tiempo adecuado de entrar en el mercado internacional, experiencia redes son elementos relevantes para internacionalización acelerada.
Bilkey, 1982	Percepción de ganancias en la exportación	ESTADOS UNIDOS. 168 Empresas manufactureras. Regresión múltiple	Percepción de ingresos (+). Varía inversamente con el tiempo que tienen de exportar. Inversamente varía también a la distancia psicológica del país.	Mayor percepción de ingresos de los no exportadores
Bilkey y Tesar, 1977	Conocer el comportamiento exportador de las empresas manufactureras.	ESTADOS UNIDOS. 423 empresas manufactureras de Wisconsin. Regresión múltiple.	Percepción de ingresos Percepción de crecimiento Percepción participación mercado Percepción de la ventaja competitiva (+) Planeación exportación (+) Calidad y dinamismo (+). Percepción riesgo (-) Experiencia profesional (+)	El proceso de exportación sigue un patrón de etapas. La calidad y dinamismo gerencial es el factor más importante.
Boatler, 1995				
Brooks y Rosson, 1982	Determinar el comportamiento exportador gerencial empresas canadienses.	CANADÁ. Empresas manufactureras de tres Estados.	Edad del directivo Percepción de riesgo (-) Percepción de los costos de exportar (-)	Influencia de factores objetivos y subjetivos en el inicio exportador. Elabora un perfil empresas exportadoras.
Cavusgil y Nevin, 1981	Determinantes internos para el comportamiento exportador de la empresa. Wisconsin.	ESTADOS UNIDOS. Análisis clasificación múltiple. 473 empresas manufactureras.	Compromiso alta gerencia (+) Calidad y dinamismo (+) Percepción de riesgo (-) Percepción de crecimiento de la empresa (+)	Factores gerenciales y de la empresa son relevantes. Crítico el nivel de determinación gerencial para exportar y la planeación y exploración de los mercados.
Cavusgil 1982	Gerencia de exportación como variable crítica para internacionalización	ESTADOS UNIDOS. Empresas manufactura.	Edad del directivo (-) Formación (+) Conocimiento mercado (+)	En periodos iniciales del proceso de exportación es crítica la gerencia de exportación.

Autor	Objetivo	Metodología	Características Gerenciales	Observaciones
Da Rocha et al, 1990	Establecer diferencia entre exportadores activos y reactivos para su aporte a la competitividad internacional del país	BRASIL. Industria de muebles. Análisis discriminante. 45 cuestionarios	Experiencia profesional (+) Viajes al extranjero (+) Experiencia en la industria (+) Involucramiento exportación (+)	Agresivos prefieren exportación directa y a subdesarrollados. La experiencia y el involucramiento son claves.
Dichtl et al, 1990	Orientación internacional gerencial como condición de éxito exportador	VARIOS PAÍSES. ALEMANIA, COMPARA CON FINLANDIA, JAPÓN, COREA DEL SUR, SUDÁFRICA. Análisis de cluster. 353 cuestionarios a diferentes países.	Edad del directivo (-) Educación (+) Experiencia Profesional (+) Idiomas (+) Tolerancia al riesgo (+) Viajes al extranjero Espíritu innovación (+) Tiempo empleado fuera del país (+). Percepción del riesgo (-) Conducta flexible (+) Actitud exportadora (+)	Se realiza en más de un país. Orientación gerencial importante, recomendaciones para promoción. Clasifica las barreras a la exportación percibidas en los distintos países.
Ellis y Pecotich, 2001	Nivel de "cosmopolitanismo" en los iniciadores de la exportación	ESTADOS UNIDOS. 31 empresas exportadoras. Unidad análisis: individuos en la empresa. Análisis cualitativo.	Relaciones informales (+). Como parte de la definición de "cosmopolitanismo" está: viajar fuera del país, estancia en el extranjero, relaciones familiares y amigos	Contactos personales previos influyen fuertemente la percepción de oportunidades en el mercado de exportación.
Garnier, 1982	Comportamiento exportador de las empresas canadienses	CANADÁ. Cuestionarios. Sector eléctrico y de la impresión.	Educación (+) Experiencia (+)	Revisión de variables objetivas de los exportadores.
Holzmüller y Kasper, 1990	Relación entre orientación gerencial internacional y la actividad exportadora.	AUSTRIA. Compara con estudio hecho en Alemania. 103 empresas, incluye grandes. Análisis de regresión	Edad Educación (+) Idiomas (+) Estancia en el extranjero (+) Espíritu innovación (+) Conducta flexible (+) Actitud frente al riesgo	Encuentra diferencias para clasificar 5 tipos de exportadores. La orientación gerencial es relevante, pero necesario refinar.

Autor	Objetivo	Metodología	Características Gerenciales	Observaciones
Jaffe y Pasternak, 1994	Dependencia del inicio exportador y desempeño en la actitud empresarial	MEXICO. 133 exportadores y no exportadores. Factor análisis. Regresión múltiple.	Percepción de riesgo (-) Conocimiento de otras culturas (+) Idiomas Experiencia internacional. Conocimiento de clientes extranjeros Actitud positiva a la exportación	Actitudes de exportadores activos, reactivos no son determinantes y sí para no exportadores en su intento por empezar a exportar. Difícil reactivar a los que han fracasado.
McConnel, 1979	Comparación entre el perfil de exportadores y no exportadores	ESTADOS UNIDOS. Cuestionario, análisis de regresión	Edad del directivo Educación Compromiso alta gerencia (+) Percepción ingresos en el extranjero Tolerancia al riesgo (+)	Se basa en el compromiso de la gerencia y de las aptitudes del directivo.
Moon y Lee, 1990	Relación entre las característica internas de la empresa y el desarrollo exportador	República de Corea. 52 entrevistas de dueños locales del sector electrónica. Análisis discriminante	Edad del directivo Percepción de ingresos con la exportación. (-) Percepción de crecimiento (+) Percepción de aumento participación de mercado. Deseo de controlar mercados internacionales	Las expectativas gerenciales y su percepción de las exportaciones tienen un papel parcial en las actividades de exportación
Joynt, 1982	Factores motivadores e inhibidores. Delimita las etapas preexportadora y postexportadora y comparar entre países	ESTADOS UNIDOS y Noruega Cuestionarios	Percepción de riesgo (-) Percepción de los inhibidores de exportar (-) Percepción de motivadores para exportar (+)	Lista los factores motivadores e inhibidores. Noruega menos orientada a mercadotecnia y más a producción
Ogram, 1982	Identificar el perfil gerencial para la exportación.	ESTADOS UNIDOS. Georgia. Cuestionarios	Tamaño de la empresa (-) Producto (-) Filosofía administrativa (+) Percepción del riesgo (-)	Importante estilo agresivo de administración. Sugerencias para políticas gubernamentales

Autor	Objetivo	Metodología	Características Gerenciales	Observaciones
Reid, 1983	Influencia de las variables gerenciales en el comportamiento exportador	CANADÁ. Regresión múltiple. 66 Empresas metal mecánicas	Experiencia profesional (+) Estancia en el extranjero (+) Percepción de ingresos (+) Educación (+)	Los factores gerenciales son más importantes en la entrada a nuevos mercados que en su desempeño. No hay tanta correlación entre compromiso y comportamiento exportador.
Roux, 1987	Perfil de la actitud frente al riesgo comparando exportadores y no exportadores.	ESTADOS UNIDOS. Muestra por verificar.	Tolerancia al riesgo Idiomas (+) Percepción de ingresos en el extranjero (+)	Subjetivos, basadas en percepciones marcadamente diferentes entre exportadores y no exportadores.
Roy y Simpson, 1981	Identificar los factores gerenciales que se deben cambiar para entrar a los mercados internacionales (percepciones)	ESTADOS UNIDOS. 124 Empresas exportadoras y no exportadoras del sur de EU.	Percepción de ingresos en el extranjero (+) Percepción de los costos de exportar (-). Percepción de riesgo. Sólo variables Subjetivas.	El apoyo a los gerentes debe enfocarse a que obtengan experiencia exportadora más que en cuestiones mecánicas.
Schlegelmich, 1986	Aislar los factores país e industria del comportamiento exportador de las empresas.	GRAN BRETAÑA Y ALEMANIA. Análisis factorial y discriminante. 310 empresas de alimentos y de ingeniería mecánica. 194 variables	Educación (+) Idiomas (+) Compromiso (+) Experiencia (+) Percepción del riesgo Nivel de relaciones con otras empresas. Percepción de ventaja competitiva (+)	Factores país e industria poco relevantes. Percepción de ventaja en exportación más importante que datos objetivos. Relaciones importante. Mezcla de mercadotecnia.
Simpson y Kujawa, 1974	Conocer el proceso de decisión para la exportación: estímulos para exportar. Tennessee	ESTADOS UNIDOS. 190 entrevistas Empresas manufactureras exportadoras y no exportadoras de	Percepción de ingresos en el extranjero (+) Educación (+) Percepción de costos de exportar (-) Percepción de riesgo (-)	Objetivos. Factores externos son significativos pero no suficientes para iniciar exportaciones (pedidos no solicitados).
Wiedersheim Paul et al, 1978	Conocer las actividades empresariales más importantes previas a la exportación	AUSTRALIA. Empresas manufactureras exportadoras y no exportadoras	Tolerancia al riesgo Percepción incertidumbre Experiencia profesional (+) Vivir en el extranjero (+) Nivel de relaciones (+)	Los exportadores primero tienen expansiones nacionales. Tomador de decisiones es un factor importante

#### **4.4.2 Desempeño exportador.**

Del mismo modo que en el caso de la propensión, los estudios en países en vías de desarrollo y enfocados a características gerenciales son escasos en la literatura. Se incluyen tanto características objetivas como subjetivas, así como de carácter general y específico de los mercados internacionales. En el Cuadro 2 sintetizamos los trabajos empíricos relacionados con el desempeño exportador.

Por otro lado, la manera de contrastar empíricamente el desempeño ha sido variada y no existe un consenso al respecto. Las dimensiones más frecuentes son margen de utilidades, contribución de ventas internacionales a las ventas totales de la empresa, número de mercados a los que se exporta, percepción del desempeño respecto a sus competidores, porcentaje de crecimiento en ventas (Cavusgil y Zou, 1994; Madsen, 1987; Zou, 1994; Morgan, 2004). Respecto a las características predominan los factores de experiencia internacional e involucramiento gerencial.

**Cuadro 2. Estudios empíricos sobre desarrollo exportador**

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra / Metodología</b>	<b>Características Gerenciales</b>	<b>Observaciones</b>
Axinn, 1988	Percepción gerencial de la exportación respecto al desempeño exportador	EU Y CANADÁ. 105 gerentes de empresas de herramientas para maquinaria Michigan y Ontario	Experiencia profesional (+) Educación formal Ventaja relativa a exportar (+) Percepción de compatibilidad Percepción de complejidad (+) Si se observa exportando Percepción de esfuerzo exportador	La percepción de lo complejo, de su ventaja relativa a los competidores y la su experiencia en el área son fundamentales
Barret y Wilkinson, 1985	Problemas para exportar y asistencia requerida	AUSTRALIA. 340 empresas manufactureras. Análisis de Cluster	Educación (+) Origen étnico Involucramiento gerencial (+)	Los problemas de las empresas son principalmente ambientales y del proceso de exportación, siendo el involucramiento directo y apoyo financiero lo más relevante
Bijmolt y Zwart, 1994	Identificar los factores gerenciales que contribuyen al éxito exportador	NORTE DE HOLANDA. 284 empresas exportadoras. Análisis Cluster. Análisis factorial. Ecuaciones estructurales	Percepción de ingresos. Percepción de satisfacción del exportador. Experiencia internacional (+). Educación. Compromiso gerencial (+) Percepción del riesgo (-)	Las características de la empresa influyen sus políticas que influyen el éxito exportador. Ninguno de los factores es crítico, la estructura organizacional (departamento exportación) y la planeación parecen ser más importantes que la actitud exportadora.
Cavusgil y Zou, 1994	Relación de la estrategia de mercadotecnia de exportación y su desempeño mediante el estudio de los mercados de exportación individualmente.	ESTADOS UNIDOS. 5 Estados. Path análisis. Entrevistas personales. Unidad de análisis cada mercado de exportación. 202 mercados exportación	Compromiso alta gerencia (+) Experiencia internacional de la empresa (-) Competencia en los mercados de exportación (+)	La estrategia de mercadotecnia de exportación, las competencias internacionales de la empresa y el compromiso gerencial son determinantes clave en el desempeño exportador. La estrategia de mercado es influenciada por factores externos e internos.



Autor	Objetivo	Muestra / Metodología	Características Gerenciales	Observaciones
Cavusgil 1982	Identificar las variables críticas en el proceso de internacionalización	ESTADOS UNIDOS. Cuestionarios empresas que ya exportan en diferentes fases.	Educación (+) Compromiso alta gerencia (+) Experiencia internacional de la empresa (+) Conocimiento de mercados internacionales	La estrategia empresarial y las características internas son fundamentales en el desarrollo exportador.
Czinkota y Ursic, 1991	Clasificar a las empresas exportadoras de acuerdo a ventas. Desarrollo de políticas.	ESTADOS UNIDOS Empresas manufactureras de Estados Unidos	Conocimiento específico de: Mercadotecnia internacional (+) Motivación para exportar (+)	Se requiere conocimiento específico en mercados internacionales para la exportación
Da Rocha, et al, 1990	Establecer diferencia entre exportadores activos y reactivos para su aporte a la competitividad internacional del país y su balance	BRASIL. Industria de muebles. Análisis discriminante. 45 cuestionarios	Experiencia profesional (+) Viajes al extranjero (+) Experiencia en la industria (+) Involucramiento exportación (+)	Agresivos prefieren exportación directa y a subdesarrollados. La experiencia y el involucramiento son claves.
Evangelista 1994	Identificar los factores que distinguen las exportaciones de alto desempeño	AUSTRALIA. Análisis discriminante de empresas manufactureras	Origen étnico Compromiso gerencial (+) Capacidades específicas de exportación (+)	El desempeño es medido por el nivel de satisfacción más que por cuestiones financieras
Gómez-Mejía, 1988	Conocer cuál es el papel de la estrategia de recursos humanos en el desempeño exportador	ESTADOS UNIDOS. Regresión múltiple. 388 empresas manufactureras (grandes y pequeñas) de la Florida. Estudio longitudinal	Tolerancia al riesgo (+). Búsqueda sistemática de oportunidades extranjero (+). Compromiso (+). Percepción de crecimiento (+) Percepción de ingresos (+) Exposición internacional (+)	La manera de seleccionar, compensar y motivar al personal de exportación juega un papel en el desempeño exportador. Los factores internos son poderosos predictores.

Autor	Objetivo	Muestra / Metodología	Características Gerenciales	Observaciones
Holzmüller y Kasper, 1991	Identificar determinantes del desempeño exportador.	AUSTRIA. 103 empresas, incluye grandes. Path análisis.	Edad Educación (+) Idiomas (+) Espíritu innovación (+) Conducta flexible (+) Tolerancia al riesgo	Es más importante el factor organizacional que los atributos gerenciales, explican poco el desempeño. Los atributos no cognitivos del gerente son importantes
Ibeh, 2003	Comportamiento o exportador	NIGERIA. ANOVA. 34 exportadores y 44 no exportadores manufactureros	Experiencia general de negocios (+). Experiencia general de negocios (+). Contactos fuera (+) Idiomas Vivir o trabajar fuera Educación. Planeación (+) Innovación y nuevas tecnologías (+) Contactos en el exterior (+) Edad empresa Número de empleados Nivel de ventas nacionales	Las competencias específicas de la empresa y del tomador de decisiones son más relevantes que sus características generales
Jaffe y Pasternak, 1994	Dependencia del desempeño en la actitud empresarial	MEXICO. 133 exportadores y no exportadores. Factor análisis. Regresión múltiple.	Percepción de riesgo (-) Conocimiento de otras culturas (+) Idiomas Experiencia internacional. Conocimiento de clientes extranjeros Actitud positiva a la exportación	Actitudes de exportadores activos, reactivos no son determinantes y sí para no exportadores en su intento por empezar a exportar.
Johnston y Czinkota, 1985	Impacto de las actitudes ante la exportación en el éxito exportador	ESTADOS UNIDOS. 301 empresas alta tecnología, aeropartes, instrumentos de control	Actitud ante la exportación (+) Infraestructura en comunicaciones (+)	La actitud ante la exportación y la infraestructura de apoyo es clave. Menos subsidios gubernamentales a la exportación y mayor impulso a las alianzas en el canal de entrega.
Koh, 1991			Educación (+)	objetivos
Lefebvre A., y Lefebvre L, 2000.	Capacidades innovadoras (tecnológicas y comerciales) como determinantes del desempeño exportador	CANADA. 3032 empresas manufactureras entre 94' y 97'.	Redes de negocios (+) Otras características propias de empresa más que de gerencia.	Las capacidades innovadoras son determinantes poderosos, pero varía de acuerdo al sector. La competencia internacional está basada en el conocimiento.

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Muestra / Metodología</b>	<b>Características Gerenciales</b>	<b>Observaciones</b>
Morgan et al, 2003	Importancia del conocimiento e información, así como experiencia en el desempeño exportador	GRAN BRETAÑA Y CHINA. Análisis factorial. 243 cuestionarios en G.B. y 198 en China	Conocimiento del mercado de exportación (+) Experiencia internacional (+). Conocimiento en el manejo de información de mercado (+).	Importante influencia de la experiencia relacionada al mercado (individual) y del conocimiento de información y experiencia a nivel organizacional para el desempeño exportador
Moon y Lee, 1990	Relación entre las característica internas de la empresa y el desarrollo exportador	República de Corea. 52 entrevistas de dueños locales del sector electrónica. Análisis discriminante	Edad del directivo Percepción de ingresos con la exportación. (+) Percepción de crecimiento (+) Percepción de aumento participación de mercado. Deseo de controlar mercados internacionales	Las expectativas gerenciales y su percepción de las exportaciones tienen un papel parcial en las actividades de exportación
Reid, 1983	Influencia de las variables gerenciales en el comportamiento o exportador	CANADÁ. Regresión múltiple. 66 Empresas metal mecánicas	Experiencia profesional (+) Estancia en el extranjero (+) Percepción de ingresos (+) Educación (+)	Los factores gerenciales son más importantes en la entrada a nuevos mercados que en su desempeño.
Shoham et al, 2002	Conocer las competencias distintivas dependiendo de la estrategia de la empresa en relación a su desempeño exportador.	AUSTRALIA. 321 empresas exportadoras y no exportadoras, incluye algunas grandes. De acuerdo a la tipología de Miles y Snow (como enfrentan los problemas).	Contacto con los clientes. Orientación de mercado.	Las competencias gerenciales adecuadas dependen del tipo de estrategia que la empresa tenga para entrar a los mercados internacionales; ésta está muy ligada al desempeño de la empresa.

#### 4.4.3 Revisiones de literatura del comportamiento exportador.

En el Cuadro 3 se resumen algunas revisiones y otros trabajos relacionados con el comportamiento exportador que se consideran relevantes para el propósito de este trabajo.

**Cuadro 3. Artículos que efectúan revisión de literatura relacionada a comportamiento exportador**

Autor	Objetivo	Muestra / Metodología	Características Gerenciales
Aaby y Slater, 1989	1978-1988	Examinar estrategias de exportación de <i>la gerencia</i> .	Es importante factores gerenciales como compromiso, percepción del riesgo y actitudes a la exportación son buenos predictores del comportamiento exportador. Implementar un proceso sistemático de exploración y planeación discrimina bien entre exportadores y no exportadores. Las competencias específicas son más importantes que las características de la empresa (tamaño, edad).
Bilkey, 1978	1960-1977	Integración de los principales estudios del comportamiento exportador a la fecha.	Primer esfuerzo de integración. Incluye 43 estudios, menos riguroso metodológicamente.
Chetty y Hamilton, 1993	1978-1991	Revisión de variables de la <i>empresa</i> que influyen la exportación	Incluye un número limitado de características gerenciales
Evangelista, 1996	Ochentas y noventas	Lazos entre las relaciones gerenciales y la estrategia de mercadotecnia	Además de la mezcla de mercadotecnia tradicional, las relaciones gerenciales juegan un papel importante.
Leonidou et al, 1998	1960-1995	Revisión de influencias <i>gerenciales en las distintas dimensiones de la exportación</i>	Amplia. Enfocado a factores gerenciales. Incluye exportadores potenciales.
Leonidou, 1995	1960-1994	Factores que impiden la iniciación, desarrollo y sustentabilidad de las exportaciones.	Enfocado en las barreras a la exportación. Incluye 35 estudios. Se usan métodos diferentes y no hay un patrón uniforme de resultados.
Leonidou y Katsikeas, 1996	1975-1995	Integrar los estudios empíricos del desarrollo del proceso exportador.	Enfocado a empresas manufactureras.
Miesenböck, 1988		Revisión de variables que influyen las decisiones de exportación	Factores de las MPyMEs con la exportación en general. Poco enfocado a factores gerenciales

#### 4.4.4 Características gerenciales que influyen en la propensión y el desempeño exportador.

De las revisiones anteriores se identifican 19 características gerenciales comunes, con diferentes niveles de influencia, tanto en la propensión como en el desempeño exportador. Dichas características gerenciales han sido agrupadas en tres diferentes categorías: Genéricas, Específicas y de Relación, con una subdivisión: objetivas y subjetivas, de acuerdo a la posibilidad de medición. Un resumen de las mismas se muestra en el Cuadro 4.

**Cuadro 4. Clasificación de las características gerenciales\***

<b>Amplitud / Medición</b>	<b>Objetivas</b>	<b>Subjetivas</b>
<b>Genéricas</b>	Edad Educación general Experiencia profesional	Calidad y dinamismo Capacidad de innovación
<b>Específicas</b>	Educación internacional Experiencia internacional Nivel de idiomas Estancia en el extranjero Compromiso gerencial con la exportación Búsqueda intencionada de la exportación	Percepción del riesgo en la exportación Percepción del costo de exportar. Percepción de las ganancias al exportar Percepción de la complejidad de exportar Actitud hacia la exportación
<b>De relación</b>	Pertenencia a asociaciones, grupos.	Contactos por familiares Contactos por amistades Contactos empresariales

*\*Elaboración propia basada en la revisión de literatura del Cuadro 1 y 2.*

## **Capítulo 5: Modelo Conceptual**

- 5.1 Objetivos específicos.
- 5.2 Preguntas de investigación.
- 5.3 Unidad de análisis.
- 5.4 Delimitando el marco conceptual.
- 5.5 Hipótesis.

## 5. Modelo conceptual.

Para alcanzar el propósito de esta investigación: “Impacto de las Características y Competencias Gerenciales internacionales en la Propensión y Desempeño exportador de las Pequeñas y Medianas Empresas en México” se desarrollan las siguientes etapas:

1. Definición de la investigación: objetivos específicos, preguntas de investigación, unidad de análisis, construcción del modelo, hipótesis y variables.
2. Diseño de los instrumentos de recolección de datos y de la muestra.
3. Recolección de datos.
4. Análisis de la información.

A continuación se describen con detalle cada una de estas etapas.

### 5.1 Objetivos específicos.

Los objetivos específicos de la presente investigación son:

- Conocer el nivel de competencias gerenciales internacionales de las MPyMEs en San Luis Potosí, México.
- Determinar la influencia de las competencias gerenciales internacionales en el esfuerzo de las MPyMEs para iniciar a exportar (*propensión*).
- Determinar su impacto en el *desempeño* exportador de éstas.
- Determinar cuáles competencias son las más relevantes (*competencias críticas*) tanto en la propensión como en el desempeño de estas empresas.
- Conocer si estas características influyen en la decisión del canal de intermediación internacional a utilizar (*exportación directa / exportación indirecta*)

## 5.2 Preguntas de investigación.

Las interrogantes que surgen a partir de los objetivos planteados y de la revisión de la literatura son:

### *Respecto a la propensión a exportar:*

1. ¿Hay diferencias en las competencias internacionales de la gerencia que exporta con respecto a la que no lo realiza?

### *Respecto a la forma de exportar:*

2a. ¿Origina que se acorte el canal de comercialización en sus principales mercados (*prioritarios*) el nivel de competencias internacionales de la gerencia?

2b. ¿Las empresas que exportan de una manera intencionada (*proactiva*) tienen mayores competencias internacionales que las que lo hacen reaccionando a factores externos (*reactiva*)?

2c. ¿en qué medida contribuyen a iniciarse en las exportaciones los contactos formales (empresariales) o informales (personales) de los directivos?

### *Respecto al desempeño exportador:*

3a. ¿Hay diferencia en el desempeño exportador de las empresas que exportan de manera proactiva respecto a las que lo hacen de manera reactiva?

3b. ¿Hay diferencia en el desempeño exportador de las empresas que exportan directamente con respecto a las que lo hacen mediante un intermediario?

3c. ¿En qué medida contribuyen en el desempeño exportador los contactos formales o informales de los directivos?

3d. ¿Cuáles son las competencias que más influyen en el desempeño exportador?



### **5.3 Unidad de análisis.**

La unidad de análisis será la MPyMEs de San Luis Potosí en su relación con la exportación. El objeto de análisis será el inicio de ventas y desempeño en ese mercado de exportación.

### **5.4 Modelo conceptual.**

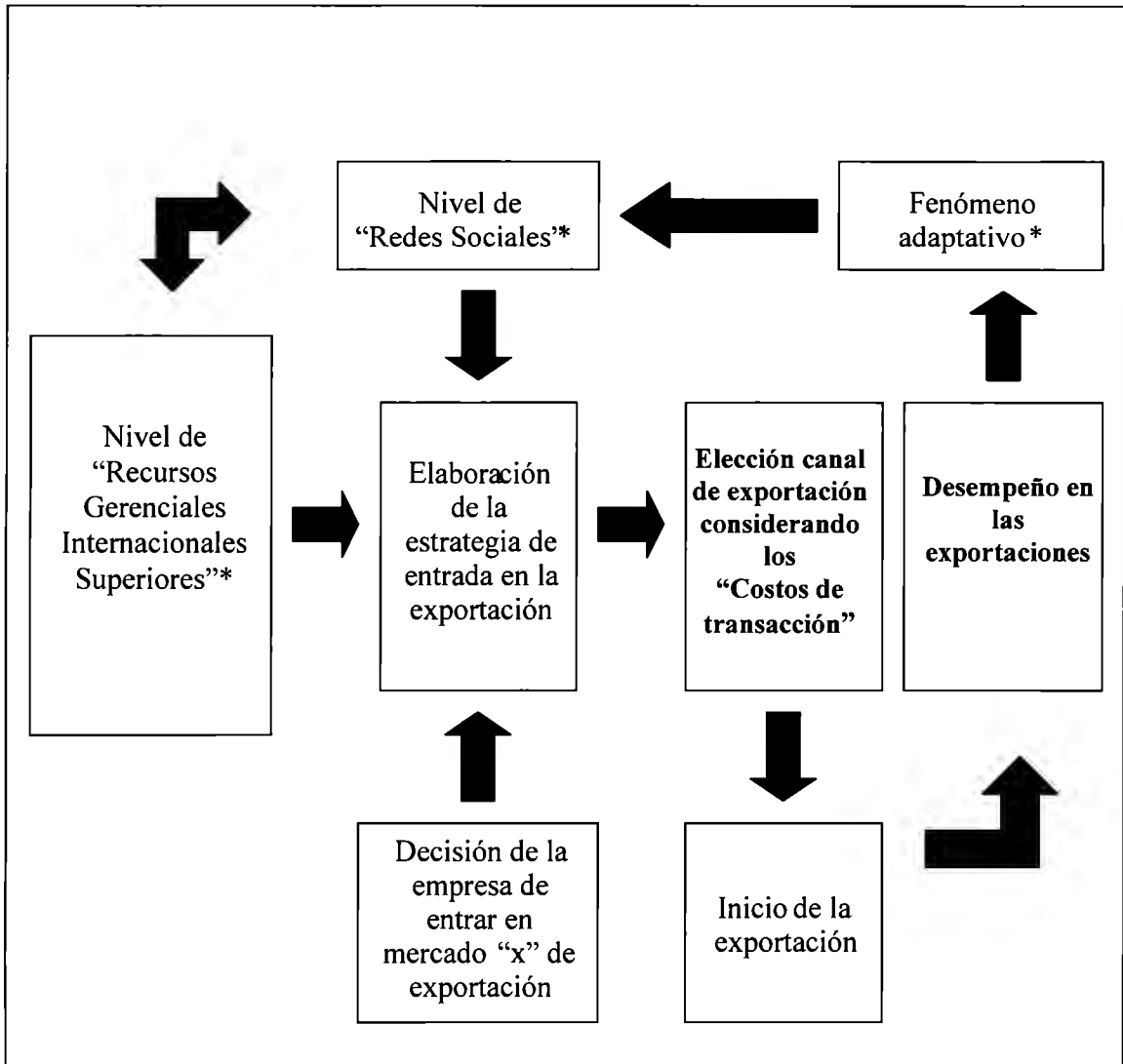
El modelo que surge de la revisión de la literatura integra varias corrientes de pensamiento. Sin negar la importancia de los factores externos a la empresa, el presente marco conceptual se enfoca a las *características gerenciales de la empresa* en relación con la iniciación y desempeño exportador:

- Por una parte establece la influencia de las competencias y otras características gerenciales como un recurso superior del mercado de exportación de la empresa estudiada (Barney, 1991).
- Las redes sociales del gerente son una de las competencias superiores (Granoveter, 1973).
- La empresa “internaliza” una parte de la cadena de exportación dependiendo de las competencias que posea y la relevancia de este proceso para la empresa (Williamson, 1975).

La estructura conceptual la representamos en la Figura 4, donde podemos apreciar las tres características mencionadas\*, así como la “adaptación” gerencial dependiendo del desempeño en los mercados de exportación.

En el presente modelo observamos que para entrar a los mercados de exportación se requieren ciertas competencias distintivas, las cuales pueden ser implementadas por la gerencia de la empresa o por intermediarios en la exportación. Las características seleccionadas en este trabajo son las descritas en el Cuadro 4 del apartado anterior.

Figura 4. Modelo conceptual



## 5.5 Hipótesis.

A continuación se presentan las hipótesis, derivadas de las preguntas de investigación resumidas en la Figura No.5.

### *Respecto al inicio exportador:*

De la revisión previa, la idea fundamental es que las fortalezas que poseen los dueños o gerentes, tanto de índole genérico como internacional, les permiten llevar a su empresa a los mercados internacionales, por lo tanto:

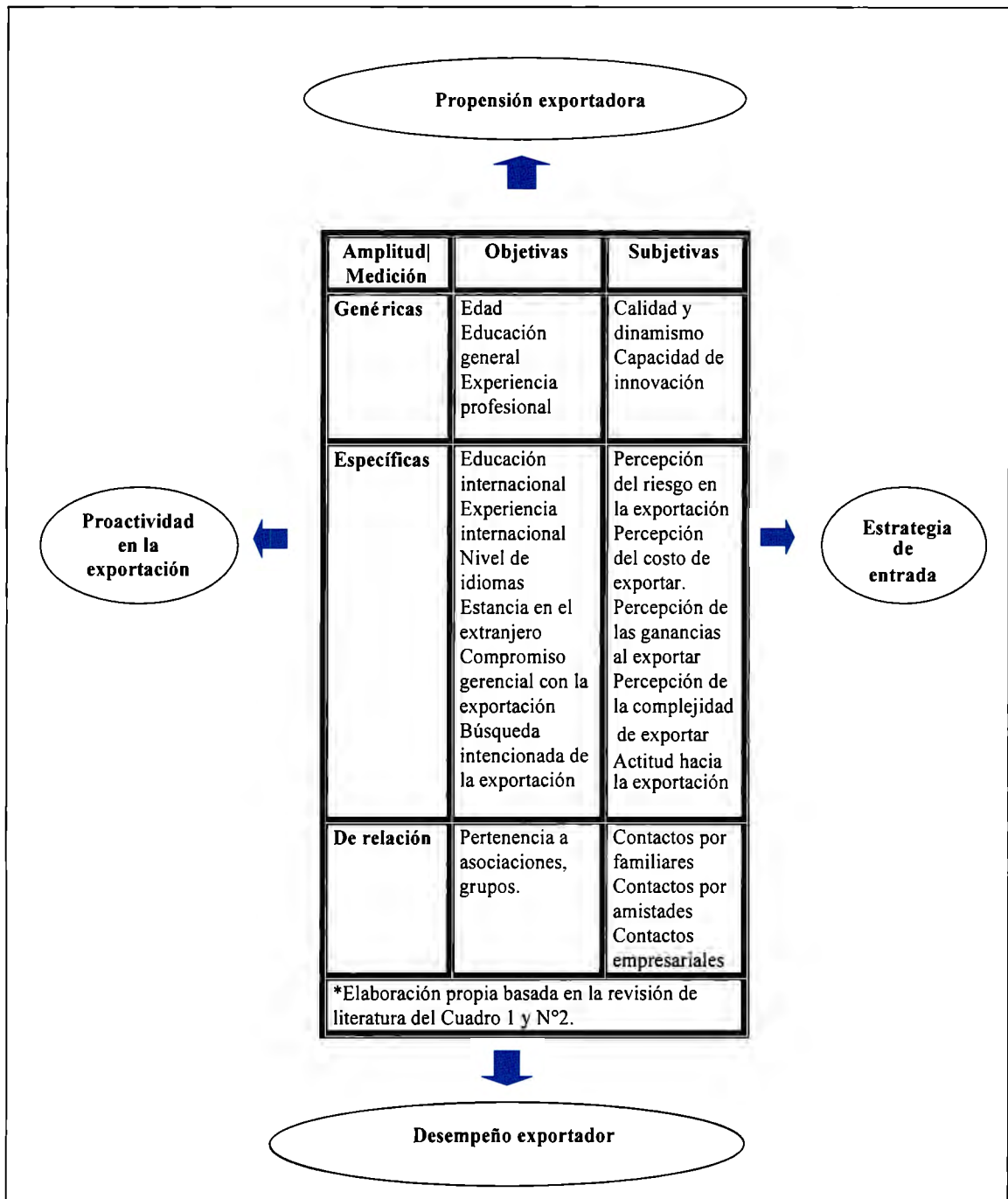
***H1: A mayor nivel de características y competencias internacionales de la gerencia, es más probable que la empresa exporte.***

### *Respecto a la forma de exportar:*

Una medida en el proceso no lineal que siguen algunas empresas (proceso acelerado) es trabajar con intermediarios que funcionan como un enlace entre fronteras. Varios autores han estudiado la relación específica de los intermediarios, y señalan que éstos pueden facilitar la introducción y desarrollo exportador de las empresas propiciando una aceleración en las fases iniciales de internacionalización (Leonidou y Katsikeas, 1996; Peng y York, 1998, 2001). Por ello consideramos que:

***H2a: A mayor nivel de características y competencias internacionales de la gerencia, mayor es la probabilidad de exportar directamente.***

**Figura 5. Modelo de investigación**



Un número importante de empresas que inician exportaciones, lo hacen al recibir pedidos no solicitados (al menos aparentemente), por lo que otra de las formas de abordar el estudio del comportamiento exportador de las empresas es diferenciando a los exportadores por su actitud y esfuerzo ante la exportación, de este modo, aquellos que toman la iniciativa para exportar, al menos a un mercado, son denominados *proactivos, activos o agresivos*, mientras que aquellos que no toman ninguna iniciativa, sino que esperan que el importador los contacte y que eventualmente reciban un pedido no buscado del exterior se les denomina *reactivos o pasivos* (Autio et al, 2000: 909; Axinn, 1988: 8; Cavusgil y Nevin, 1981:115; Cavusgil, 1984; Da Rocha et al, 1990; Dichtl et al, 1990; Domínguez y Sequeira, 1993:23; Christensen, 1987; Jaffe y Pasternak, 1994). Por lo que:

***H2b: A mayor nivel de competencias internacionales de la gerencia, mayor es la probabilidad que hayan iniciado sus exportaciones de manera proactiva.***

Los lazos distintivos<sup>22</sup> permiten a los gerentes contactar (por nexos sociales, viajes, reuniones o contactos informales) con personas y organizaciones del extranjero, las cuales tienen características diferentes. Algunos autores han escrito sobre la importancia de estos lazos para entrar en los mercados, incluyendo los internacionales (Ellis y Pecotich, 2003: 1684; Ellis y Pecotich, 2001: 119; Jack, 2005:1236; Rauch, 2001:1178). Estos contactos permiten diseñar mercados donde no los existía previamente (Ellis y Pecotich, 2003).

Algunas técnicas se han enfocado al apoyo de éstas en los factores de innovación o de conocimientos técnicos (Ritter et al, 2002), otros mencionan la existencia de rasgos importantes en los nexos de los empresarios, los cuales no se generan al azar, sino con cierta intención. A pesar de los avances, hay aspectos que no son meramente económicos y permanecen en una “caja negra” (Granoveter, 2005). De aquí surge:

***H2c: El inicio de las exportaciones está influenciado fuertemente por las redes distintivas (sociales y empresariales) de los gerentes en el mercado a exportar.***

---

<sup>22</sup> Redes distintivas: adaptado de “weak ties” (Granoveter, 1973) son aquellos lazos de carácter informal que tienen los individuos que no tiene su entorno más cercano y que por lo tanto no son redundantes, es decir, distinguen a un individuo de otros cercanos.

### ***Respecto al desempeño exportador:***

Entre las empresas activas y reactivas se han encontrado diferencias en el nivel de *desempeño exportador*, forma de inicio de las exportaciones, percepción administrativa, número de mercados atendidos, expansión geográfica. Se ha encontrado que existen rasgos fundamentales en la gerencia que diferencian estos grupos, como lo son la percepción de entrar en mercados internacionales, el involucramiento, la estrategia de mercadotecnia adoptada por la empresa y la orientación al mercado exportador (Cadogan et al, 2002:617; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Cavusgil, 1984; Cavusgil y Zou, 1994; Domínguez y Sequeira, 1993; Johnston y Czinkota, 1983). Entonces:

***H3a: Si las empresas han incursionado en los mercados internacionales de manera proactiva, es mayor la probabilidad de tener un buen desempeño.***

Numerosos autores han mencionado la relación entre las características del gerente y el desempeño exportador, considerando diferentes acercamientos del proceso que media entre ambos (Aulakh et al, 2000; Autio et al, 2000; Axinn, 1988; Cavusgil, 1984; Cavusgil y Zou, 1994; Czinkota y Ursic, 1991; Da Rocha et al, 1990; Domínguez y Sequeira, 1993; Lages y Lages, 2004; Madsen, 1998; Shoham, 2001; Stottinger et al, 2001).

De manera general podemos decir que las competencias gerenciales provocan un mejor desempeño en un mercado internacional específico, y también mientras mejor desempeño se tenga en cada exportación, aumentarán las competencias gerenciales para enfrentar este mercado y otros mercados internacionales, mejorando el desempeño acumulado en éstos.

Complementaria a las competencias del directivo, es importante tomar en cuenta que el tiempo propicia aprendizaje en los individuos, de manera que no solo las competencias contribuyen a un mejor desempeño de los procesos que realiza, sino que realizando mejores procesos se contribuye a mayores y mejores competencias.

Para probar estas propuestas tenemos:

***H3b: Si la empresa exporta directamente, mejor será su desempeño con respecto a los que lo hacen indirectamente.***

***H3c: El desempeño exportador está influenciado positivamente por las redes distintivas (sociales y empresariales) de los gerentes en el mercado a exportar.***

***H3d: A mayor nivel de características y competencias internacionales de la gerencia, mayor es la probabilidad de tener un buen desempeño y viceversa.***

## **Capítulo 6: Metodología**

6.1 Variables, su medición y el cuestionario.

6.2 Análisis de los datos.

6.3 Determinación de la muestra.



## **6. Metodología**

### **6.1 Variables, su medición y el cuestionario**

Las 19 características seleccionadas como las que afectan, en mayor o menor medida, tanto la dimensión de la propensión a la exportación como al desempeño exportador (cuadro 4) son utilizadas para diseñar el cuestionario que permitirá generar la información para probar las hipótesis. El Cuadro 5 muestra cada variable, su unidad de medición, su referencia a la pregunta en el cuestionario y la literatura que lo soporta.

Se diseñó un cuestionario piloto que se probó con cinco profesores expertos en el área de Comercio Internacional, cinco gerentes del área de exportación, tres ejecutivos en contacto directo con los clientes en el extranjero y dos dueños de empresas no exportadoras. Con los resultados de esos quince cuestionarios se realizaron las modificaciones pertinentes, resultando el instrumento definitivo que se incluye en el anexo No. 1. Los cuestionarios fueron contestados mediante correo electrónico, entrevista personal o una combinación de ambas.

### **6.2 Análisis de los datos**

Para realizar el análisis de la información se realizaron las siguientes pruebas:

*a) Revisión de los supuestos básicos de los datos de la muestra:* primeramente se verificará la normalidad, datos extremos, correlaciones y homocedasticidad mediante una inspección visual, una matriz de correlaciones y pruebas de normalidad. Las correlaciones entre las variables predictoras y la dependiente, como algunos autores mencionan (un número importante de correlaciones superiores a 0.30) nos sirve para determinar la relevancia de las relaciones (Hair, et al, 1998). Respecto a la correlación entre variables predictoras, como límite máximo para permanecer en la función será una correlación de 0.80 (Cea, 2002:51). Se prevé que existirá cierto grado de multicolinealidad al incluir un número exhaustivo de variables como aproximación al estudio del presente fenómeno. Por lo anterior, identificar las interrelaciones que existan servirá como soporte.

**Cuadro 5. Medición de las características gerenciales**

<b>Objetivos</b>				
<b>Variable</b>	<b>“Operacionalización”</b>	<b>Tipo de medición</b>	<b># pregunta</b>	<b>Autor<sup>23</sup></b>
1. Edad del responsable	Años de edad	Numérico, 8 intervalos; extremos abiertos	6	McConnel, 79; Brooks y Rosson, 82; Moon y Lee, 90.
2a. Educación general	Grado de escolaridad	5 categorías dicotómicas ficticias: o menor de secundaria o secundaria, o preparatoria, o licenciatura, o maestría.	7	Garnier, 82; Dichtl 90
2b. Educación internacional	Número de cursos largos	Inciso a.	8	No explícitamente
	Número de cursos cortos (menos de 5 meses)	numérico inciso b suma (3*a+b) <sup>24</sup>	8	
3. Experiencia profesional	Número de años trabajando como profesionista	Numérico.	9	Czinkota y Ursic, 91; Dichtl 90
4. Experiencia internacional	Número de años trabajando en puesto relacionado al intercambio internacional	Numérico.	10	No específicamente
5. Nivel de idiomas	Nivel de inglés a detalle	Numérico, solo el inciso d	11	Schlegelmilch 86; Holzmuller, 90
	Otros idiomas	Numérico. Suma de respuestas (a+b+c+d+e+f)	12	
6. Estancia sin viajes empresariales (estancia_sin)	Lugares donde ha vivido por más de tres meses, tiempo y motivo (se darán opciones de estudios, trabajo y residencia familia)	Número. Suma ponderada de acuerdo a tiempo (intervalo de 3 respuestas)	13	Da Rocha et al 90; Barret y Wilkinson 85; Keng y Juan 89; Czinkota y Ursic, 91.
7. Estancia en el extranjero (estancia_con)	Sumar al anterior los viajes al extranjero menores a tres meses incluyendo país y número de veces que ha visitado ese país	Número. Suma ponderada de acuerdo a tiempo más los viajes de la empresa (intervalo de 4 respuestas)	14	

<sup>23</sup> Autores que la han medido igual o de manera similar.

<sup>24</sup> La fórmula 3\*a+b se refiere a que por número de horas dedicadas a un curso largo equivale a tres cursos cortos de acuerdo a la percepción del área de capacitación de Bancomext delegación SLP e ITESM Campus SLP.

<b>Subjetivas</b>				
<b>Variable</b>	<b>“Operacionalización”</b>	<b>Tipo de medición</b>	<b># pregunta</b>	<b>Autor<sup>25</sup></b>
8. Percepción del Riesgo en la exportación	Percepción riesgo.	Número. (Escala Likert 1 al 5)	35	Wiedersheim et al, 78; Dichtl et al, 90; McConnel 79
9. Compromiso con la exportación	Percepción del interés, recursos económicos y humanos. Interés de la dirección	Número. (1 al 5)	45	Cavusgil y Nevin, 81.
	Número de personas involucradas en la exportación	Numérico	16	Cavusgil, 84
	Puesto del responsable de ventas internacionales: si es nivel gerencial de exportación = 1; otro = 0	Dicotómica	33	Koh, 91
10. Capacidad de innovación	Percepción	Número. (1 al 5)	42	Dichtl et al 90; Holzmuller, 90.
	Número de países en los que ha incursionado	Numérica	15	No directamente
11. Benéfico exportar	Percepción del beneficio de exportar	Número. (1 al 5)	38	Dichtl et al 90; Holzmuller, 90.
12. Percepción del costo en la exportación	Percepción de costos	Número. (1 al 5)	34	Roy y Simpson, 81; Brooks y Rosson, 82.
13. Percepción de ganancias en la exportación	Percepción de ganancias	Número. (1 al 5)	36	Roy y Simpson, 81; Ogram, 82
14. Capacidades de la empresa para exportar	Percepción general del proceso	Número. (1 al 5)	40	Diamantopoulos, 88; Dichtl 90; Jaffe, 94
15. Percepción complejidad en la exportación	Percepción de lo complejo que es exportar	Número. (1 al 5)	37	Axinn, 88; Jaffe, 94.
16. Interés	El interés y recursos dedicados a la exportación es bueno	Número. (1 al 5) directo	45	Da Rocha et al, 90; Cavusgil, 84
17. Perseverancia	Termina los proyectos empresariales iniciados	Número. (1 al 5) directo	44	Da Rocha et al, 90; Cavusgil, 84
18. Flexibilidad	Percepción de cambio	Número. (1 al 5) directo	43	Diamantopoulos, 88; Dichtl 90; Jaffe, 94
19. Personal adecuado	Percepción para atender en calidad y cantidad a los mercados internacionales	Número. (1 al 5) directo	41	Diamantopoulos, 88; Dichtl 90; Jaffe, 94

<sup>25</sup> Autores que la han medido igual o de manera similar.

<b>De relaciones</b>				
<b>Variable</b>	<b>“Operacionalización”</b>	<b>Tipo de medición</b>	<b># pregunta</b>	<b>autor<sup>26</sup></b>
20a. Familiares	Percepción de importancia de los contactos familiares	Número. (1 al 5)	48	Ellis y Pecotich, 01; Rauch 01
20b. Amistades	Percepción de importancia de amigos	Número. (1 al 5)	49	Ellis y Pecotich01; Rauch 01
20c. Empre--sariales previas	Percepción de importancia de relaciones en trabajos previos	Número. (1 al 5)	50	Ellis y Pecotich 01; Rauch 01
<b>Variables dependientes</b>				
<b>Variable</b>	<b>“Operacionalización”</b>	<b>Tipo de medición</b>	<b># pregunta</b>	<b>autor<sup>27</sup></b>
Exporta o no exporta	Tres opciones: si, no, exportaba	Catagórica	15	Ver Cuadro 1
Exportación directa	Utiliza intermediarios de exportación o no (por empresa y por país de los tres principales mercados) 1=r A; 0= otra	Dicotómica	28	Peng 01.
Exportación proactiva	En qué medida busca la exportación (si los pedidos han llegado o los ha buscado por ferias u otra vía	Número.(1 al 5)	46	Da Rocha et al 90'. Autio et al, 00; Cadogan et al 02
		Relación directa	47	
Desempeño (se contratarán las cinco dimensiones más usadas en la literatura)	1. <i>Dimensión de ganancias:</i> Margen de utilidades (utilidades/ventas) del extranjero en 2005	Numérica	24	Bilkey, 82; Madsen 87; Morgan et al, 04
	2. <i>Dimensión de intensidad de la exportación (contribución de venta internacionales):</i> relación de ventas internacionales a totales de 2003 a 2005 <sup>28</sup>	Numérica	22 y 23	Morgan et al, 04. Lu y Beamish, 01.
	3. <i>Monto de ventas:</i> ventas totales 2003 a 2005 USD; número de ventas.	Numérica	25-27	Czinkota y Ursic, 91 Johnston y Czinkota 83
	4. <i>Dimensión de número de exportaciones al año</i>	Numérica	19-20	Bilkey, 82; Morgan, 04

<sup>26</sup> Autores que la han medido igual o de manera similar.

<sup>27</sup> Autores que la han medido igual o de manera similar.

<sup>28</sup> 2005: estimado

b) *Análisis discriminante*: para identificar diferencias entre los grupos abajo mencionados tanto para el inicio a la exportación como para el desempeño exportador. Esto nos permite realizar el modelo de la variable dependiente y las independientes que son categóricas y continuas respectivamente.

Deseamos encontrar la combinación de predictores que mejor separe a las poblaciones. De este modo presentamos a continuación las principales relaciones que se contrastan en el análisis discriminante:

*Referente al inicio exportador.*

H<sub>1</sub>: (grupo de exportadores vs. no exportadores) = función (características gerenciales).

*Referente a la forma de exportar.*

H<sub>2a</sub>: (grupo de exportadores directos vs. exportadores indirectos) = función (características gerenciales).

H<sub>2b</sub>: (grupo de exportadores activos vs. exportadores pasivos) = función (características gerenciales).

H<sub>2c</sub>: (grupo de exportadores) = función (características de relación para iniciar a exportar)

*Referente al desempeño exportador.*

H<sub>3a</sub>: (grupo de exportadores activos vs. exportadores pasivos) = función (desempeño exportador).

H<sub>3b</sub>: (grupo de exportadores directos vs. exportadores indirectos) = función (desempeño exportador).

c) *Regresión múltiple*: utilizamos esta herramienta para determinar la relación entre las características gerenciales y desempeño exportador. También para relacionar las redes sociales con el inicio exportador.

H<sub>3c</sub>: Desempeño exportador = función (características de relación).

H<sub>3d</sub>: Desempeño exportador = función (características gerenciales).

### 6.3 Determinación de la muestra

En San Luis Potosí, el número de empresas existentes en el área de manufactura<sup>29</sup> de acuerdo al INEGI<sup>30</sup> es de 6,575 en San Luis Potosí. De éstas, 6544 son MPyMEs<sup>31,32</sup>, las cuales conforman el universo de nuestro estudio.

La unidad de análisis es el conjunto de las empresas manufactureras exportadoras contrastadas con empresas manufactureras no exportadoras.

El tamaño de la muestra es determinado estadísticamente, mediante un muestreo aleatorio estratificado en dos subgrupos: las empresas exportadoras y no exportadoras.

Quienes responden al cuestionario son:

a) Los gerentes generales o de ventas de las MPyMEs no exportadoras: se tomará principalmente de la combinación del Directorio de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA, por sus siglas) y del Centro de la Pequeña y Mediana empresa (denominado por sus siglas Centro PyME, depende de Gobierno Federal, Estatal e iniciativa Privada) de San Luis Potosí, así como de la base de datos SIEM<sup>33</sup> (Sistema Empresarial Mexicano). En conjunto tenemos los datos de 1287 empresas, lo que representa el 20% de las empresas aproximadamente. Si una de estas empresas exporta, se utilizará para la muestra de las empresas exportadoras y se reemplazará por otra.

---

<sup>29</sup> De acuerdo al S.C.I.A.N. (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte), los capítulos que incluyen a las empresas manufactureras son el 31, 32, 33. Éstos son equivalentes al 31-38 del C.M.A.P. (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

<sup>30</sup> INEGI. Censos económicos de 1999.

<sup>31</sup> MPyMEs, según la definición de 2002 de acuerdo a la Secretaría de Economía, son aquellas empresas que tiene 250 o menos empleados. Es importante mencionar, para efectos de comparación, que de acuerdo a la Administración de pequeñas empresas americanas (American Small Business Administration) las considera MPyMEs hasta 500 empleados y no subsidiarias.

<sup>32</sup> Una vez realizado el estudio de campo se contrastó con la clasificación de BANCOMEXT las empresas de acuerdo al monto de exportaciones anuales: pequeñas (a desarrollar; hasta dos millones de dólares), medianas (intermedias; entre dos y veinte millones de dólares) y grandes (consolidadas; más de veinte millones de dólares).

<sup>33</sup> Sistema Empresarial Mexicano es un programa del Gobierno Federal que incluye empresas manufactureras mexicanas que voluntariamente se han inscrito en su directorio. Revisado el 19 octubre, 2005 en la dirección: <http://www.e-informa.com>

b) Los encargados de la exportación (que regularmente son los gerentes generales, de ventas o de exportación) de pequeñas y medianas empresas que han exportado por lo menos una vez en los años 2004 o 2005. Al no contar con un directorio exhaustivo de estas empresas, se han combinado y depurado los siguientes doce directorios de exportadores:

- CANACINTRA San Luis Potosí.
- Secretaría de Economía (cuatro directorios de aquellas empresas que pertenecen al menos a uno de los cuatro programas de fomento a la exportación<sup>34</sup>).
- Centro de Empresas Familiares del Tecnológico de Monterrey Campus San Luis Potosí.
- Directorio de exportadores 2005 de BANCOMEXT (DIEX, 2005)<sup>35</sup>.
- Secretaría Desarrollo Económico de San Luis Potosí.
- Bancomext, directorio interno Delegación San Luis Potosí.
- Sistema Empresarial Mexicano.
- Directorio interno de empresas de la División de Vinculación del ITESM Campus San Luis Potosí.

---

<sup>34</sup> Aquellas empresas que están en los siguientes directorios de la Secretaría de Economía deben exportar: ALTEX (empresas altamente exportadoras), ECEX (comercializadoras de Comercio Exterior), Maquila (empresas maquiladoras), PITEX (empresas que cuentan con el programa importación temporal para las exportaciones); se tuvo acceso a través de la dirección electrónica [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx) revisada el 19 octubre, 2005.

<sup>35</sup> Disco compacto de DIEX 2005 Y 2004.

## **Capítulo 7: Resultados**

7.1 Empresas encuestadas.

7.2 Referente a la propensión exportadora

7.3 Referente a la forma de exportar

7.4 Respecto al desempeño exportador



## 7. Resultados

### 7.1 Empresas encuestadas.

En conjunto tenemos los datos de 110 empresas de las 120<sup>36</sup> (90% aproximadamente) MPyMEs que exportaron en el año de 2005. Si una de estas empresas no exporta, se utilizó para la muestra de las empresas no exportadoras y se reemplazó por otra. Actualmente ya no existe un Padrón obligatorio donde las empresas exportadoras deban registrarse en México.

Se efectuaron 32 cuestionarios a empresas exportadoras y 120 a empresas no exportadoras. El Cuadro 6 muestra los resultados.

**Cuadro 6. Cálculo de número muestral en una población finita e infinita**

<b>Parámetro</b>		<b>p conocido</b>	<b>p desconocido</b>
Nivel de confianza del 95%	<b>z</b>	1.96	1.96
Error del 5%	<b>i</b>	0.05	0.05
Número de MPyMEs SLP	<b>N</b>	6544	6544
Empresas no exportadoras = 6424	<b>p</b>	98.2%	50.0%
Empresas exportadoras = 120	<b>q</b>	1.8%	50.0%
<b>Encuestas a realizar en base al cálculo</b>			
Muestra requerida ante población finita		<b>28</b>	363
Muestra requerida ante población infinita		28	<b>384</b>
<b>Encuestas válidas realizadas a:</b>			
Empresas No Exportadoras			<b>110</b>
Empresas Exportadoras			<b>32</b>

<sup>36</sup> Número delimitado con apoyo de SEDECO, Secretaría de Economía y la oficina de BANCOMEXT San Luis Potosí, ya que no existe una fuente de donde se pueda extraer directamente este dato.

## 7.2 Respecto a la propensión exportadora.

Mediante SPSS 15 se realizó un análisis discriminante por cada variable dependiente (19 variables), considerando esta técnica para contrastar la variable dependiente categórica y las independientes métricas. El objetivo fue contrastar la hipótesis nula de que las medias de los dos grupos del conjunto de variables independientes son iguales.

Los resultados de la influencia de las características gerenciales en la propensión exportadora se muestran en el Cuadro 7. Se evaluó por separado cada característica gerencial para encontrar si explicaba la separación entre ambos grupos. Como se puede apreciar, catorce (de diecinueve variables independientes cuantitativas) resultaron significativas (con una significancia mayor a 0.05), lo que nos permite apreciar que cada una de estas variables, por separado, contribuyen a explicar la diferencia entre las medias de ambos grupos, aunque contribuyen poco a la explicación de la separación de ambos grupos (de acuerdo al nivel de correlación canónica).

**Cuadro 7. Análisis discriminante de cada variable por separado**

Cuadro No. 7 Análisis discriminante por cada variable por separado							
Variable	Significancia	Autovalor	Correlación canónica	% Pronosticado Correctamente			
				No Exportadores	Exportadores	Total	
1   Edad	0.026	0.036*	0.187	64.5	68.8	65.5%	
2   Educación	0.000	0.120*	0.327	78.2	53.1	72.5%	
3   Experiencia	0.015	0.043*	0.204	51.8	65.6	54.9%	
4   Experiencia Internacional	0.000	0.163*	0.375	86.4	53.1	78.9%	
5   Idiomas	0.000	0.233*	0.435	71.8	71.9	71.8%	
6   Estancia Sin	0.010	0.049*	0.216	78.2	46.9	71.1%	
7   Estancia Con	0.009	0.050*	0.219	67.3	59.4	65.5%	
8   Costoso	0.001	0.081*	0.274	66.4	68.8	66.9%	
9   Riesgoso	0.039	0.031*	0.173	64.5	59.4	63.4%	
10   Ganancias	0.000	0.217*	0.423	71.8	71.9	71.8%	
11   Complejo	0.003	0.064*	0.246	71.8	50.0	66.9%	
12   Beneficio	No discriminan						
13   Interes Dir	0.001	0.077*	0.267	59.1	65.6	60.6%	
14   Cap	0.015	0.043*	0.204	54.5	62.5	56.3%	
15   Personal Adecuado	No discriminan						
16   Innovación	No discriminan						
17   Flexibilidad	No discriminan						
18   Perseverancia	No discriminan						
19   Compromiso Dir	0.001	0.080*	0.272	63.6	68.8	64.8%	

El grupo de variables genéricas subjetivas: “perseverancia”, “innovación” y “flexibilidad”, así como dos variables específicas subjetivas “benéfico” y “personal adecuado” no logran discriminar entre grupos. Las tres primeras involucran la capacidad de comportarse ante eventos nuevos (I-M), como incursionar en ventas a otra ciudad del mismo país, cambio de equipo o tecnología, renovación de personal, etcétera, siendo la exportación sólo uno de estos posibles eventos, lo que enmascara la diferencia entre los grupos. Las dos últimas características, “benéfico” y “personal adecuado” representan claramente una calificación a la forma como el entrevistado dirige la empresa más que a una percepción de una aventura en el extranjero.

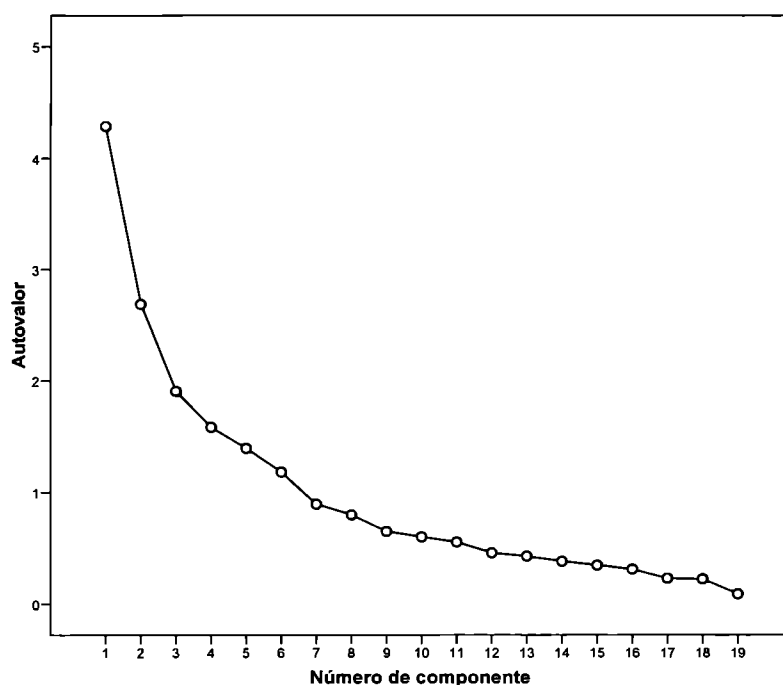
Es importante mencionar que las variables “edad”, “experiencia laboral” tienen una estimación negativa. “La edad” y la “experiencia laboral”, al momento de iniciar a exportar, ha sido mencionada por Dichtl (1990) como una característica que tiende a apreciar lo ya establecido, más que aventurarse e nuevos mercados, es decir, que a mayor nivel de estas variables habrá una propensión a privilegiar el “status quo”.

Por otra parte, mayor “experiencia laboral”, “conocimiento de idiomas”, “haber residido en el extranjero” y “educación” reflejan un rechazo a la igualdad de medias, con un signo positivo, es decir, que estas aumentan cuando pertenecen al grupo exportador. Son las características más referidas en la bibliografía del tema.

En cuanto a percepción del gerente, aquellos que pertenecen al grupo exportador creen que no es tan costoso, riesgoso o complejo exportar (Roy y Simpson, 1981; Brooks y Rosson, 1982; Axinn, 1988; Jaffe y Pasternak, 1994). Lo que sí perciben también, es que no “dejaría tantas ganancias”, como se comenta en la literatura, tienen una idea más clara de la realidad, donde no lo perciben tan complejo, pero tampoco perciben que tendrán ganancias fuera de lo común (Orgram, 1982).

Para lograr un modelo con mayor parsimonia, mediante análisis factorial se obtuvieron ocho grupos de factores, lo que permite explicar el 77.56% de la varianza de las 19 variables considerando no solo “autovalores superiores a uno” (esto es, que explican al menos la varianza de una variable del modelo) sino dos factores adicionales, observando el gráfico de sedimentación (Figura 6). El incluir más factores nos permite tomar en cuenta aquéllos que tienen un alta varianza única (que permite discriminar entre dos grupos), ya que en los factores posteriores es sustancialmente más alta ésta que en los primeros. Este método, el de sedimentación, es utilizado cuando se quiere reducir datos de menos de veinte variables (Hair et al, 1998).

**Figura 6. Gráfica de sedimentación de factores**



Se realizó una rotación de factores “varimax” porque permite maximizar de manera importante la carga de cada variable a un solo factor, siendo baja la carga en los otros, facilitando así la interpretación de los factores, ya que permiten una clara asociación a algún factor (Cuadro 8).

**Cuadro 8. Agrupación de las características gerenciales**

Matriz de componentes rotados								
Variable	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
estancia_sin idiomas	0.921	-0.006	0.103	-0.083	-0.037	0.016	-0.087	-0.019
estancia_con idiomas	0.652	-0.026	0.203	-0.271	-0.010	0.383	0.034	-0.059
flexibilidad	<b>0.943</b>	-0.042	0.035	-0.085	-0.048	0.104	-0.070	-0.046
innovacion	-0.072	<b>0.835</b>	0.084	-0.104	0.087	0.000	0.243	0.125
perseverancia	-0.045	0.794	-0.169	-0.017	0.168	-0.012	0.109	-0.166
riesgoso	0.090	0.766	-0.028	-0.008	-0.003	0.099	-0.102	0.467
costoso	0.024	-0.145	<b>0.845</b>	-0.060	-0.078	0.132	0.035	-0.057
complejo	0.179	0.011	<b>0.883</b>	-0.004	-0.093	0.017	-0.038	0.036
experiencia	0.078	0.048	<b>0.689</b>	0.003	0.057	0.026	-0.444	-0.234
edad	-0.027	-0.079	-0.002	<b>0.882</b>	-0.039	0.036	-0.031	0.154
benefico	-0.245	-0.046	-0.029	<b>0.838</b>	0.055	0.023	0.056	-0.064
interes_dir	-0.012	0.086	-0.076	-0.063	<b>0.869</b>	0.029	0.034	0.097
ganancias	-0.076	0.121	-0.101	0.175	<b>0.750</b>	-0.295	0.111	0.170
experiencia_int	-0.051	0.208	0.248	-0.048	0.428	<b>0.435</b>	-0.425	-0.120
capacidades_dir	0.300	0.185	-0.018	0.264	-0.072	<b>0.748</b>	0.090	-0.092
educacion	0.037	-0.280	0.223	-0.047	-0.117	<b>0.492</b>	-0.388	-0.174
personal_Adecuado	0.140	-0.052	0.099	-0.516	-0.196	<b>0.594</b>	-0.036	0.197
compromiso_dir	-0.164	0.271	-0.068	0.016	0.123	0.003	<b>0.828</b>	0.043
	-0.133	0.159	-0.154	0.063	0.286	-0.111	0.160	<b>0.823</b>

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
 La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Podemos agrupar estos ocho factores de acuerdo a su carga: las características genéricas están representadas en el factor dos y cuatro, mientras que las características internacionales objetivas en el factor uno, y las de percepción en el factor tres. La capacidad de gestión en el extranjero contiene tanto la experiencia internacional, la educación y la capacidad directiva y está representada en los factores cinco y seis. Los últimos dos factores representan variables únicas que hablan del compromiso y personal adecuado para la exportación (Cuadro 9).

**Cuadro 9. Conceptos ligados a cada grupo.**

Agrupación de las variables								
Grupo de variables	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidad de relación internacional								
Características genéricas subjetivas								
Percepción de la complejidad internacional								
Características genéricas objetivas								
Interés en los mercados internacionales								
Capacidad de gestión internacional								
Personal Adecuado								
Compromiso directivo con la exportación								

En cinco de los factores, las variables pertenecientes a cada factor tienen un alto nivel de correlación, por lo que se escogió una variable por factor, la que más carga presentó<sup>37</sup> en su factor, mientras que para el sexto factor, con baja correlación entre sus variables, se realizó una variable sustituta mediante una regresión lineal<sup>38</sup>. Los dos últimos factores se componen de variables únicas.

Para revisar la “fiabilidad”<sup>39</sup> que las variables pertenezcan a ese grupo se examinó cada uno de ellos mediante el “alfa de Cronbach”, presentando valores altos para cada grupo, sin mejorar sustancialmente si se extraía alguna variable del grupo<sup>40</sup>.

El nuevo modelo resumido usará una variable para cada factor, excepto para el sexto, que utilizará cuatro variables. En total once variables para ocho factores (Cuadro 10).

**Cuadro 10. Abreviaturas de los factores y variables contenidas.**

Nombre del factor	Abreviatura factor	Variable
1. Capacidad de relación internacional	RI	estancia_sin
		idiomas
		estancia_con
2. Características genéricas subjetivas	GS	flexibilidad
		innovacion
		perseverancia
3. Percepción de la complejidad internacional	CI	riesgoso
		costoso
		complejo
4. Características genéricas objetivas	GO	experiencia
		edad
5. Interés en los mercados internacionales	II	benefico
		interes_dir
6. Capacidad de gestión internacional	GI	ganancias
		experiencia_int
		capacidades_dir
		educacion
7. Personal Adecuado	PA	personal_Adecuado
8. Compromiso directivo con la exportación	CO	compromiso_dir

<sup>37</sup> Aparece en otro tono en el Cuadro 7 la variable con más carga en cada factor.

<sup>38</sup> Las correlaciones de las variables en cada factor aparecen en el anexo 2 y la regresión lineal del factor 6 en el anexo 3)

<sup>39</sup> Término utilizado en SPSS 15.

<sup>40</sup> El alfa de Cronbach es una medida de fiabilidad para un conjunto de variables, se presenta en el anexo 2; en SPSS 15 existe la posibilidad de analizar la fiabilidad si se eliminara un elemento del grupo (aplica para grupos de tres o más variables). Una aumento sustancial en el alfa de Cronbach al eliminar una variable permitiría revalorar la pertinencia de esa variable dentro del grupo, situación que no fue necesaria en este estudio.

Al realizar el análisis discriminante del modelo observamos un poder de discriminación para el 82.4% de los casos, siendo de 80.9% para el grupo no exportador y de 87.5% para el exportador. Los factores que permiten esta discriminación son GI, GO, CI con una correlación canónica de 0.566<sup>41</sup>, que nos permite explicar el aproximadamente el 32% de la varianza de la variable dependiente, similar a otros estudios sobre la variación existente entre empresas<sup>42,43</sup> (Cuadro 11).

**Cuadro 11. Resultados de la clasificación discriminante H1**

		exp	Grupo de pertenencia pronosticada		Total
			0	1	
Original	Recuento	0	89	21	110
		1	4	28	32
	%	0	80.9	19.1	100.0
		1	12.5	87.5	100.0

Clasificados correctamente el 82.4% de los casos agrupados originales.

Esto nos permite aceptar la hipótesis 1 referente a la influencia de las características y competencias internacionales del dueño, principal directivo o encargado de ventas en la propensión a iniciar exportaciones por parte de las pequeñas y medianas empresas de San Luis Potosí.

### 7.3 Respecto a la forma de exportar.

Una empresa tiene el control del canal de comercialización en la medida que tenga la posibilidad de controlar el precio, la manera de llegar al consumidor final y los servicios accesorios a la venta. Esta atribución por la que deciden exportar algunas empresas también se relaciona, en general, con mayores costos (Minervini, 1996). En contraparte, aquellas que no controlan el canal de distribución dependen en mayor medida del comprador o distribuidor internacional, aunque favorece la simplicidad de la venta.

<sup>41</sup> La correlación canónica permite medir la validez de la relación entre ambos grupos. El cuadrado de este valor nos proporciona la varianza explicada.

<sup>42</sup> McGahan & Porter justamente reportan una explicación “intrafirma” del 32% de la varianza.

<sup>43</sup> Los resultados del análisis discriminante para la hipótesis 1 (H1) aparecen en el anexo 4.

Con esto, se supuso que las empresas con mayor nivel de competencias gerenciales optarían por controlar el canal, lo que se pudo comprobar empíricamente (hipótesis 2a). Las variables que contribuyen a la diferencia entre las empresas que controlan el canal y las que no lo hacen son: “percepción de riesgo”, “flexibilidad de la gerencia” y “el interés directivo en exportar”. Cabe señalar que las tres variables mencionadas son “subjetivas”, no lográndose demostrar la pertinencia de alguna variable de carácter “objetivo”.

Se clasifican correctamente el 90.6% de los casos con un mayor nivel predictivo para los casos de empresas que controlan el canal (93.8%) con respecto a los que no lo hacen (87.5%), como lo podemos observar en el Cuadro 12. El nivel de correlación canónica de 0.762, lo que nos permite explicar el 58% de la varianza entre los dos grupos.

**Cuadro 12. Resultados de la clasificación discriminante H2a.**

cero_no_controla		Grupo de pertenencia pronosticado		Total	
		.00	1.00		
Original	Recuento	.00	14	2	16
		1.00	1	15	16
	Casos desagrupados		43	67	110
	%	.00	87.5	12.5	100.0
		1.00	6.3	93.8	100.0
	Casos desagrupados		39.1	60.9	100.0

Estos resultados nos permiten aceptar la “hipótesis 2a” sobre el control del canal de comercialización internacional y mayores características gerenciales<sup>44</sup>.

Se espera que en las empresas donde las exportaciones son planeadas por sus dueños hayan empezado activamente a exportar y además tengan un mayor número de características gerenciales internacionales que aquellas que reaccionan a un pedido inesperado o no planeado.



En primer término observamos la relación estrecha entre la planeación de entrar en los mercados internacionales (característica que hemos añadido en este apartado por haberse preguntado solo a las empresas exportadoras) y el inicio activo de las exportaciones.

Se observa que haber vivido fuera del país, así como viajes al extranjero por distintos motivos, sumado a la planeación de entrar a los mercados internacionales, son características que diferencian a los exportadores pasivos de los activos. Las demás características no resultaron significativas.

Con estas dos variables se permite clasificar correctamente el 84.4% de los casos de las empresas exportadoras: 91.3% de los exportadores activos y 66.7% de los pasivos. Observamos que, quizás por lo reducido de casos pasivos en el estudio, se tiene una menor capacidad de predicción que los activos. La varianza explicada entre grupos es del 50.4%. Los datos se presentan en el Cuadro 13.

Siendo significativo el poder de discriminación entre exportadores activos y pasivos, podemos afirmar que existe una relación positiva entre las características gerenciales y la búsqueda activa de entrar al mercado<sup>45</sup>.

**Cuadro 13. Resultados de la clasificación discriminante H2b.**

		activa	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			.00	1.00	
Original		.00	6	3	9
	Recuento	1.00	2	21	23
	Casos desagrupados		60	50	110
		.00	66.7	33.3	100.0
	%	1.00	8.7	91.3	100.0
	Casos desagrupados		54.5	45.5	100.0

<sup>45</sup> Los resultados del análisis discriminante para la hipótesis H2b aparece en el anexo 6.

Los lazos con gente en o de otros países ha quedado manifiesto en algunos estudios (Ellis y Pecotich, 2001, 2003). En esta variable se ponderó si fue prioritario, para que la empresa iniciara exportaciones, las relaciones con amigos, conocidos, familiares o relaciones de antiguos trabajo. El 75% de los encuestados manifestó que fue importante o muy importante las relaciones sociales o previas de trabajo, lo que nos permite comprobar la relevancia de las relaciones en el inicio de las exportaciones para las pequeñas y medianas empresas manufactureras potosinas (hipótesis 2c). Prácticamente en la mitad de las transacciones el comprador inició la relación comercial (17 de 32), coincidente con la literatura (Ellis y Pecotich, 2001). La principal influencia fue debido a contactos o viajes relacionados con alguna actividad previa (estudios o trabajo) con el 54%, seguido de contactos familiares con 25% y finalmente amigos no relacionados con el trabajo o la familia con 21%.

#### **7.4 Respecto al desempeño exportador.**

Se espera que ante la búsqueda activa de las exportaciones, se obtenga un mejor desempeño. Una de las dimensiones de desempeño que ha sido reportada en la literatura es el número de exportaciones (Czinkota y Ursic, 1991; Johnston y Czinkota 1983).

El 68.8% de empresas del estudio, de acuerdo al número de exportaciones, pueden ser clasificadas correctamente, aunque si consideramos los porcentajes de cada grupo, tenemos mayor claridad respecto a que los exportadores con un número elevado de éstas serán activos, con el 82.6%, mientras que un bajo número de exportaciones no nos da certeza que sean pasivos (33.3% de los pasivos son clasificados correctamente). Las otras tres dimensiones del desempeño exportador (utilidades, ventas e intensidad exportadora) no manifiestan diferencia significativa entre los exportadores activos y pasivos. Realizando una prueba T para ambos grupos nos permite contrastar las medias en cuanto al número de exportaciones, siendo de 18.5 para los exportadores pasivos y de 57.3 para los activos, como lo observamos en el Cuadro 14.

**Cuadro 14. Resultados de la clasificación discriminante H3a.**

		Activa	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			.00	1.00	
Original		.00	3	6	9
	Recuento	1.00	4	19	23
	Casos desagrupados		0	110	110
		.00	<b>33.3</b>	66.7	100.0
	%	1.00	17.4	<b>82.6</b>	100.0
	Casos desagrupados		.0	100.0	100.0

Estos resultados nos permiten aceptar, al menos parcialmente la hipótesis referente al desempeño exportador y la búsqueda activa de los mercados internacionales, aunque con un nivel de significancia del 0.044<sup>46</sup>. Al parecer la proactividad en las exportaciones está más relacionada con la propensión, es decir con empezar en los mercados internacionales, que con un adecuado desempeño<sup>47</sup>. Solo el 12.8% de la diferencia en el desempeño puede ser explicada por pertenecer a uno u otro grupo.

Respecto al desempeño y el control del canal de distribución, se tiene una pobre explicación de la varianza, del 14.6%. Esto puede deberse a la diversidad de intermediarios que existen en cada sector productivo, por lo que el canal sigue al tipo de sector y producto más que a las características internas de la empresa. Se observa, por ejemplo una diferencia importante en productos cuyo costo, volumen y servicio posventa son grandes, como empresas que venden maquinaria y materiales de construcción que manejan un canal directo y, por otra parte, artículos para regalo o productos químicos con cierto nivel de estandarización que exportan sin controlar el canal (Czinkota y Ronkainen, 1996; Czinkota y Ursic, 1991). Estos son ejemplos que se presentaron en la muestra del presente estudio.

<sup>46</sup> En los cálculos previos el nivel de significancia fue inferior a 0.01

<sup>47</sup> Los resultados del análisis discriminante para la hipótesis H3a aparece en el anexo 7.

**Cuadro 15. Resultados de la clasificación discriminante H3b.**

cero_no_controla		Grupo de pertenencia pronosticado		Total	
		.00	1.00		
Original	Recuento	.00	10	6	16
		1.00	5	11	16
	Casos desagrupados		110	0	110
	%	.00	62.5	37.5	100.0
		1.00	31.3	68.8	100.0
	Casos desagrupados		100.0	.0	100.0

Observamos cierta discriminación en cuanto a la dimensión de margen de utilidades. El control del canal logra clasificar correctamente un 65.6% de los casos, aunque con una correlación canónica baja (0.382). Esto nos permite validar la segunda parte de la hipótesis número tres: a mayor control del canal de distribución, mejor desempeño de la empresa, con el 68.8% de los casos clasificados correctamente, mientras que si no se tiene el control se logran clasificar acertadamente el 62.5%<sup>48</sup>. Las otras tres variables de desempeño resultaron no significativas.

Las relaciones informales son importantes en el inicio de la exportación, siendo poco relevantes en el desempeño exportador, por lo que la hipótesis 3c se rechaza. Parecen estar más relacionados los contactos previos con la búsqueda de los mercados o nuevas formas de hacer negocios que con el desempeño. El desempeño tiende a ser producto de una buena gestión más que de relaciones (Czinkota y Ursic, 1991). Las relaciones no mostraron correlación importante con ninguna de las variables de desempeño y no resultó significativa la regresión múltiple.

Finalmente, en la hipótesis 3d se contrastaron las dimensiones de desempeño exportador con respecto a las características gerenciales. Se muestra una relación con “intensidad en la exportación” (coeficiente de determinación del 46.2%), no así con las otras tres variables de desempeño.

<sup>48</sup> Con una significancia de 0.031, podemos observar el detalle del análisis en el anexo 8 de la hipótesis 3b.

**Cuadro 16. Resultados de la Regresión múltiple relacionada con el desempeño exportador H3d.**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	(Constante)	20.691	7.325		2.824	.008
	experiencia_int	2.769	1.096	.419	2.526	.017
2	(Constante)	29.322	7.688		3.814	.001
	experiencia_int	4.261	1.191	.644	3.576	.001
	experiencia	-1.459	.606	-.434	-2.409	.023
3	(Constante)	62.470	13.741		4.546	.000
	experiencia_int	4.265	1.072	.645	3.977	.000
	experiencia	-2.049	.585	-.609	-3.504	.002
	capacidades_dir	-16.933	6.064	-.425	-2.792	.009

*Variable dependiente: intensidad*

**Cuadro 17. Nivel de explicación de la Regresión múltiple relacionada con el desempeño exportador H3d.**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.419(a)	.175	.148	30.81066
2	.559(b)	.313	.265	28.60623
3	.680(c)	.462	.405	25.74755

Parte fundamental de esta hipótesis fue el nivel de experiencia. Explicado con una relación positiva en lo que a experiencia internacional se refiere y negativa en lo que a experiencia laboral se refiere<sup>49</sup>. Esto nos permite ver la exportación como una empresa nueva (I-M, explicado antes), como algo que requiere de innovación y esquemas muy diferentes (Bilkey y Tesar, 1977; Czinkota, 1982; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). No porque lo hecho en el mercado doméstico sea malo, sino porque no se puede pretender implementar directamente en un mercado extraño, siendo que el conocimiento y la decisión de acción derivada de este no ha sucedido (Rogers, 1995).

<sup>49</sup> El anexo 9 muestra las regresiones lineales para verificar la relación entre desempeño y características gerenciales.

Respecto a la relación positiva con experiencia internacional, esto reafirma el modelo evolutivo, gradual que llevan a cabo las empresas, cuyas etapas finales coinciden con una experiencia internacional amplia y una sólida exportación (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Andrews, 1973)).

En el Cuadro 18 se resumen los hallazgos de acuerdo a las hipótesis formuladas:

**Cuadro 18. Resumen de los resultados**

Hipótesis	Acepta
1. Propensión exportadora respecto a características gerenciales	sí
2a. Internalización del canal de distribución y características gerenciales	sí
2b. Proactividad en la exportación y características gerenciales	sí
2c. Propensión exportadora y contactos distintivos (formales e informales)	sí
3a. Proactividad en la exportación y desempeño exportador	parcialmente
3b. Internalización del canal de distribución desempeño exportador	parcialmente
3c. Desempeño exportador y contactos distintivos (formales e informales)	no
3d. Desempeño exportador respecto a características gerenciales	sí

## **Capítulo 8: Conclusiones**



## 8. Conclusiones

Estudios previos han enfatizado la importancia de las fortalezas internas de la empresa para incursionar y mantenerse en los mercados internacionales. El análisis de la estructura de la industria es importante, pero más como un insumo o información para la generación de rutinas en la organización, lideradas por el dueño o fundador en las pequeñas y medianas empresas.

En este contexto, ha sido posible diferenciar al grupo de empresas exportadoras de las que no lo hacen mediante características y competencias del líder de la organización. Aspectos objetivos, subjetivos y de relación se concluye que son importantes, se revisó tanto en el ámbito general como específico internacional. Estas características se interrelacionan, propiciando una mayor propensión al inicio de las exportaciones, y un mejor desempeño.

Referente a la propensión exportadora, se observa un mayor cúmulo de competencias en el grupo exportador cuando inició la exportación respecto a quienes no exportan. Un elevado porcentaje de las características resultaron significativas por separado, aunque con diversos niveles de explicación del fenómeno. Con un mayor nivel de discriminación resultó la combinación de tres o cuatro de estas características.

Sobresalen características objetivas como educación y experiencia internacional. Entre las características subjetivas figuran la percepción de menor costo, riesgo y complejidad del proceso de exportación. Las redes o contactos formales e informales resultaron ser importantes para el inicio exportador de tres cuartas partes de los ahora exportadores. El modelo con mayor poder predictivo incluyó la experiencia, las capacidades de gestión internacional y la percepción de la complejidad al exportar.

Particular mención merece el sentido inverso de la relación entre experiencia y propensión exportadora, ya que nos permite enfatizar lo diferente que puede ser un proceso de exportación respecto a la venta en el mercado nacional. Como ya se ha reportado en la literatura, la exportación puede ser considerada como una innovación, que merece cambio de paradigmas, que no resulta fácil cuando ya se tiene mucha experiencia en el ámbito local.

Respecto a las empresas que ya exportan, cuando se buscan mercados internacionales de forma activa, incluso cuando es planeado por la dirección desde su fundación, se manifiesta en un mayor nivel de competencias gerenciales internacionales que quienes reaccionan a un pedido inesperado de algún importador. También las exportadoras activas reflejaron realizar un mayor número de transacciones internacionales.

Otra característica que resultó relevante es el control del canal de distribución, teniendo un mejor desempeño, medido por el margen de utilidades, de quienes controlan el canal. Por otra parte, no se logró establecer una diferencia en cuanto a competencias gerenciales en ambos grupos, esto debido a que, quizás es más una decisión relativa al tipo de producto que a las competencias per se de la gerencia, como ya se ha demostrado en trabajos previos.

Finalmente, en cuanto al desempeño exportador se pudo comprobar una mayor intensidad en las exportaciones de quienes cuentan con mayor experiencia internacional. Los contactos informales no representaron una diferencia en el desempeño exportador.

Para el desempeño exportador sigue siendo un reto su medición, ya que en México no existe la cultura de manifestar las ventas o utilidades, principalmente en empresas medianas y pequeñas, que en su mayoría no son empresas públicas, y por lo tanto no tienen la obligación de publicar sus estados financieros.

Conseguir información acerca de la frecuencia con la que se exporta o el número de países a los que se vende es más fácil, sin embargo, esta característica tiene poder de discriminación débil tanto para diferenciar entre exportación pasiva y activa como para dirimir entre aquéllos que controlan el canal con respecto a los que no lo hacen.

### ***Contribución a la práctica empresarial***

1. El éxito exportador de la empresa depende del cúmulo de recursos y capacidades internacionales con los que cuente el líder de las exportaciones, por lo que la estrategia de la empresa debe enfocarse en identificar y desarrollar dichas capacidades para lograr rutinas que permitan el acceso a los mercados internacionales.
2. La identificación de las principales características hechas en este estudio permite ser una guía para potenciales exportadores. El análisis de las fortalezas de la empresa al respecto podrá derivar acciones de selección, capacitación y desarrollo específico del talento. La pura adquisición de estos recursos no garantiza el éxito sostenido al estar en juego la estrategia que debe implementar la empresa.
3. Permite una reflexión sobre la importancia de capitalizar relaciones internacionales de los miembros de la compañía.
4. El control del canal de distribución implica una relación con las ganancias a tomar en cuenta.

### ***Contribución a la política pública***

1. Proporciona una visión global a emprendedores para considerar la búsqueda de nichos de mercado internacionales, con el objetivo de maximizar los beneficios del mercado. Los intercambios de estudiantes, profesores, estancias laborales, viajes culturales, etcétera, que propicien relaciones y conocimiento de otros mercados son una herramienta básica.
2. Fortalece el enfoque que debe tener la formación de personas con espíritu innovador, con aprecio por la cultura y los idiomas.

3. El diagnóstico adecuado de las características de la empresa respecto a la propensión exportadora permitirá una adecuada promoción de mecanismos que desarrollen las capacidades mencionadas en el estudio.
4. Enfatiza la necesidad de la capacitación y el adecuado desarrollo de espacios de mejores prácticas empresariales.
5. Contribuye al diseño de estrategias de largo plazo para la maximización de utilidades mediante el control paulatino y adecuado de las variables de distribución que el producto permita.

### ***Contribución a la investigación***

1. Presenta un esquema integral de estudio respecto a los recursos con los que cuenta la empresa para hacer frente a los mercados internacionales. Estudios previos son fragmentados, con énfasis sólo en algunas características.
2. Corrobora la importancia de las capacidades internas de la empresa respecto al entorno. Incorpora en el emprendimiento internacional teorías más generales de estrategia.
3. Alimenta la investigación acerca de pequeñas y medianas empresas en países en vías de desarrollo.
4. Comprueba la pertinencia de elementos de la sociología en lo que a redes informales se refiere para el inicio exportador.
5. Sirve como réplica y contraste de diversas líneas de investigación hechas en países sajones.

### ***Limitaciones del estudio***

1. Número de empresas exportadoras encuestadas limitado, lo que impide hacer subagrupaciones significativas.
2. Estudio transversal sobre el estatus pasado (cuando iniciaron la exportación) del encuestado.
3. Falta de seguridad si el encuestado fue realmente el iniciador de las exportaciones.
4. No se puede concluir categóricamente causalidad, sino sólo relación entre las variables estudiadas.

### ***Investigaciones futuras***

1. Estudiar la relación del canal de distribución de productos similares con competencias gerenciales y evaluar su desempeño.
2. Comparar el desempeño de empresas que iniciaron sus exportaciones mediante contactos sociales o informales con aquéllos que iniciaron de manera formal.
3. Evaluar la posibilidad de la transferencia de capacidades de parte del gerente a otro miembro de la organización o fuera de ella y su relación con el desempeño.
4. Identificar si la especialización por regiones o países, más que en funciones, mejora el desempeño empresarial. Así mismo, evaluar el desempeño entre el primer país al que empezaron a exportar y los subsecuentes para medir el grado de aprendizaje e independencia de las rutinas entre un país y otro.
5. Desarrollar medidas de desempeño de las exportaciones robustas que incluyan el nivel de aprendizaje y beneficios no monetarios para la empresa, como reputación acceso a financiamientos, etc.

## **Referencias Bibliográficas**

## Referencias Bibliográficas

1. Aaby, N. y S. Slater. 1989. Management influences on export performance: A review of the empirical literature: 1978-88. *International Marketing Review*, 6 (4): 7-26.
2. Alonso, J. A. 1993. Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa. En J. Velarde et al, *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los 90*. Madrid. Ed. Civitas.
3. Andersen, Otto. 1993. On the internationalization process of the firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-31.
4. Andrews, F. M., J. N. Morgan, J. A. Sonquist y Laura Klem. 1973. Multiple Classification Analysis: A Report on a Computer Program for Multiple Regression Using Categorical Predictors. Ann Harbor: The Institute for Social Research, The University of Michigan.
5. Aulakh, Preet S., Masaake, Kotabe y Hildy Teegen. 2000. Export strategies and performance of firms form emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3): 342-361.
6. Autio, Erkko, Harry, J. Sapienza, y James G. Almeida. 2000. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on internacional growth. *Academy of Management Journal*, 43(5): 909-924.
7. Axinn, Catherine N. 1988. Export performance: Do managerial perceptions make a difference? *International Marketing Review*, 5 (2): 61-71
8. Bancomext. 2005. Dirección de Análisis Económico. [www.bancomext.com/Bancomext](http://www.bancomext.com/Bancomext) Febrero Banco Nacional de Comercio Exterior SNC.
9. Barney, J. 1986a. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
10. Barney, J. 1986b. Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*. 11(3):656-665.
11. Barney, J. 1986c. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*. 11(4):791-800.
12. Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
13. Barney, J. 1997. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison.
14. Barnett, W. P. y E. G. Pontikes. 2005. The Red Queen: History-Dependent Competition Among Organizations. Graduate School of Business, Stanford University.
15. Barrett, Nigel J. e Ian F. Wilkinson. 1985. Export stimulation: A segmentation study of exporting problems of Australian manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 19(2): 53-72.
16. Belso, J. A. 2003. Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad valenciana: Modelo gradual versus acelerado. *R.V.E.H.* 8 (II). Universidad Miguel Hernández. Valencia.
17. Bijmolt, T. H. y P. S. Zwart. 1994. The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*. 32(2): 69-83.
18. Bilkey, Warren J. 1982. Variables associated with export profitability. *Journal of International Business Studies*, 13: 39-55.
19. Bilkey, Warren J. 1978. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 33-46.

20. Bilkey, Warren J. y G. Tesar, 1977. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 93-98.
21. Bloodgood, J. M., H. J. Sapienza y J. G. Almeida 1996. The internationalization of new high potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20: 61-76.
22. Boatler, R. 1995. Manager worldmindedness and trade propensity. *Journal of Global Marketing*, 8(1): 11-27.
23. Boatler, Robert W. 1992. Worldminded attitudes of international division managers. *Southwest Journal of Business and Economics*. 9(2):22-6
24. Bohman, H., H. Boter y G. Tesar. 2003. Beyond networking: A case study of rigorous cooperation among SMES. *19 Annual IMP Conference*. Switzerland.
25. Brooks, May R., Philip J. Rosson 1982. A study of export behavior of small and medium sized manufacturing firms in three Canadian firms. En *Export Management: An international Context*. Michel R. Czinkota y George Tesar. New York: Praeger Publishers. 40-53.
26. Bodur, M. 1994. Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance, in Catherine N. Axinn (ed.), *Advances in International Marketing*. JAI Press Inc. Vol.9, pp.183-209.
27. Buckley, P. 1988. The limits of explanation: Testing the internalization theory of multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2): 181-193.
28. Buckley, P. y M. Casson. 1976. *The future of the multinational enterprises*. New York: Holmes and Mayer.
29. Burns, P. 1996. Introduction: The Significance of Small Firms, en *Small Business and Entrepreneurship*, Macmillan Business.
30. Burt, R. S. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 339-365.
31. Cadogan, John W., Adamantios Diamantopoulos y Judy A. Siguaw. 2002. Export market oriented activities: Their antecedents and performance consequences. *Journal of International Business Studies*, 33(3) 615-626.
32. Carroll G. R. y William P. Barnett. 2004. Organizational ecology: an introduction. *Industrial and Corporate Change*. 13(1): 1.
33. Cateora, Phillip. 1995. *International Marketing*. México: McGraw-Hill.
34. Cavusgil, S.T. y S. Zou. 1994. Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58: 1-21.
35. Cavusgil, S.T. 1984. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21(1): 3-22.
36. Cavusgil, S.T. 1982. Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages, en M. Czinkota y G. Tesar (Eds.), *Export Management: An International Context*, pp. 276-285, New York: Praeger.
37. Cavusgil, S.T. y John R. Nevin. 1981. Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18: 114-19.
38. Cavusgil, S.T y Jacob Naor. 1987. Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15: 221-35.
39. Cavusgil, S.T. y S. Zou. 1980. Marketing on the internationalization process of the firms. *European Research*, 8(Nov): 273-81.



40. Cea D'Ancona, Ma. Ángeles. 2002. Análisis Multivariante: Teoría y Práctica en la Investigación Social. Madrid.
41. Corona, M. A. 2002. Ventajas Competitivas en Empresas de Exportación de Puebla. Comercio Exterior. 52 (8): 175-179.
42. Coviello, M. y H. Munro. 1995. Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*.
43. Cyert, R. y J. G. March. 1963. A Behavioral Theory of the Firm. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
44. Czinkota, Michael R. y Michael L. Ursic. 1991. Classification of exporting firms according to sales and growth into a share matrix. *Journal of Business Research*, 22: 241-53.
45. Czinkota, Michael R. 1982. *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.
46. Czinkota Michael R. y I. Ronkainen 1996. *Marketing Internacional*.. McGraw-Hill. México.
47. Cheong, Wong K. and Kwan W. Chong 1988. Export behavior of small firms in Singapore. *International Small Business Journal*, 6 (2): 34-41.
48. Chetty, Sylvie K. y R.T. Hamilton. 1993. Firm-level determinants of export performance: A metaanalysis. *International Marketing Review*, 10 (3), 26-34.
49. Christensen, C., Da Rocha, A. y Gertner, R. K. 1987. An Empirical Investigation of Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. *The Journal of International Business Studies*. 18(3): 61-77
50. Da Rocha A., C. H. Christensen y C. E. Cunh. 1990. Aggressive and passive exporters: A study in the brazilian furniture industry. *International Marketing Review*, 7(5):6-15.
51. Daniels, John D. and Juan Goyburo 1976. *The Exporter-nonexporter Interface: A Search for Variables*. Foreign Trade Review. 1, 258-82.
52. Diamantopoulos, Damantios y Karen Inglis 1988. Identifying Differences Between High- and Low-Involvement Exporters. *International Marketing Review*, 5(2): 52-60.
53. Dichtl, Erwin, Hans-Georg Koglmayr y Stefan Muller. 1990. International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*, 21(1): 23-40.
54. Dierickx I. y Cool K. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35(12): 1504
55. Domínguez L. V. y C. G. Sequeira. 1993. Determinants of LDC Exporters performance: A cross national study. *Journal of International Business Studies* (1): 19-40.
56. Dosi, Giovanni, Franco Malerba y David Teece. 2003. Twenty years after Nelson and Winter's an evolutionary theory of economic change: A preface on knowledge, the nature of organizations and the patterns of organizational changes. *Industrial and Corporate Change*. 12(2): 147-148.
57. Dunnig, J. H. 1980. Toward an eclectic theory of international production. Some empirical test. *Journal of International Business Studies*. 11:9-31.
58. Dunnig, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 9(1): 1-31.
59. Dunnig, J. H. 1995. Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, (3).
60. Ellis, Paul y Anthony Pecotich. 2003. Social structure and intermediation: Market making strategies in international exchange. *Journal of Management Studies*, 40(7): 1683-1708.

61. Ellis, Paul y Anthony Pecotich. 2001. Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*.
62. Erminio F. y A. M. Rugman. 1996. A test of internalization theory and internationalization theory: the Upjohn Company. *Management International Review*, 36(3): 199-215.
63. Evangelista, Felicitas, U. 1996. Linking business relationships to marketing strategy and export performance: A proposed conceptual framework. *Advances in International Marketing*. (8) 56-83.
64. Evangelista, Felicitas, U. 1994. Export performance and its determinants: Some empirical evidence from Australian manufacturing firms. *Advances in International Marketing*. (6) 207-229.
65. Garnier, Gerard. 1982. Comparative export behavior of small Canadian firms in the printing and electrical industries. En *Export Management: An international Context*. Michel R. Czinkota y George Tesar. New York: Praeger Publishers. 112-130.
66. Gomez-Mejia, Luis R. 1988. The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9: 493-505.
67. Granoveter, M. 2005. The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1): 33-50.
68. Granoveter, M. 1995. Getting a job: A study of contacts and careers. Chicago: University of Chicago Press.
69. Granoveter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91( 3): 481-510.
70. Granoveter, M. 1973. The strength of weak ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
71. Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
72. Grant, R. M. 2004. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid. Civitas.
73. Grant, R. M. 2002. Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Malden, Mass: Blackwell Publishers
74. Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17(special issue): 109-122.
75. Grant, R. G. 1991. The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3): 114-135.
76. Hair, Joseph F., Rolph Anderson, Ronald, Tatham y William Black. 1999. *Análisis Multivariante*. 5a. Edición. Prentice Hall. México.
77. Hofer, C. y D. Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul, MN: West.
78. Holzmuller, H. H. y H. Kasper. 1991. On a theory of export performance: Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, 31(special issue): 45-70.
79. Holzmuller, Hartmut H. y Helmut Kasper. 1990. The decision maker and export activity: A cross-national comparison of the foreign orientation of austrian managers. *Management International Review*, 3(3): 217-30.
80. Hymer. S. H. 1976. The internacional operations of nacional firms: A study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press.
81. Ibeh, Kevin I. N. 2003. On the internal drivers of export performance among nigerian firms: empirical findings and implications. *Managerial Decision*, 14(3): 217-25.

82. INEGI 2003. Boletín de Política Informática. Año XXVI, Número 5 en: [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/especiales/boletín/bpi2003/boletín](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/especiales/boletín/bpi2003/boletín). Revisado 2º junio 2005.
83. Jack, Sara L. 2005. The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6): 1233-1259
84. Jaffe, Eugene D. y Hanoch Pasternak. 1994. An attitudinal model to determine the export intention of non exporting, small manufacturers. *International Marketing Review*, 11(3): 17-32.
85. Jensen M. y W. Meckling. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.
86. Johanson, J. y J.E. Vahlne. 1977. The internationalization process of firms. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
87. Johanson, J. y J.E. Vahlne. 1990. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.
88. Johanson, J. y P. Wiedersheim. 1975. The Internationalization of the Firm: Four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-322.
89. Johnston, W. y Michael Czinkota. 1985. Export attitudes of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 14(2): 123-132.
90. Johnston, W. y Michael Czinkota. 1983. Exporting: Does sale volumes makes a difference? *Journal of International Business Studies*, 14(1): 147-153.
91. Joynt, Pat. 1982. An empirical study of Norwegian export behavior. En *Export Management: An international Context*. Michel R. Czinkota y George Tesar. New York: Praeger Publishers. 54-69.
92. Katsikea, Evangelia, S., Marios Theodosiou, Robert E. Morgan, y Nicolaos Papavassiliou. 2005. Export market expansion strategies of direct-selling small and medium-sized firms: Implications for export sales management activities. *Journal of International Marketing*, 13(2): 57-92.
93. Keng, Kau A. y Tan S. Juan. 1989. Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature and nurture. *International Marketing Review*, 6 (4), 27-40.
94. Knight, Gary y Tamer Cavusgil. 2004. Innovation, organizational capabilities and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35: 124-41.
95. Knight, Gary, Tage Koed Madsen y P. Servais. 2004. An inquiry into born global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 6 (2): 645-665.
96. Knight, Gary y Tamer Cavusgil. 1996. *Advances in International Management*. Greenwich. 8: 11-16
97. Koh, Anthony C. 1991. Relationships among organizational characteristics, marketing strategy and export performance. *International Marketing Review*, 8 (3), 46-60.
98. Kotabe, M. y K. Helsen. 2002. *Marketing Global Marketing*. México. Limusa-Wiley.
99. Kotabe, Maasake, P. S. Aulakh, R. J. Santillán, H. Teejen, M. C. Coutinho y W. Greene. 2000. Strategic alliances in emerging Latin America: A view from brazilian, Chilean, and Mexican companies. *Journal of World Business*. 35 (2).
100. Lages, Luis Filipe y Cristiana Raquel Lages. 2004. The STEP scale: A measure of short term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1): 36-56.

101. Lefebvre, A. y L. Lefebvre. 2000. SMEs, Exports, and Job Creation: A firm level analysis. Paper 26. December. *Industry of Canada*. Research Publication Program.
102. Leonidou, L. 1995. Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1): 29-43.
103. Leonidou, L. y C. Katsikeas. 1996. The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*. 27: 517-551.
104. Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas, y N. F. Piercy. 1998. Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2): 74-102.
105. Loyola, Antonio. 2000. Globalización y desarrollo en México. *Ejecutivos de finanzas*. México, agosto 2000, 12-18.
106. Lu, Jane W. y Paul W. Beamish. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal* (22): 565-86.
107. Madsen, Tage Koed. 1998. Executive insights: Managerial judgment of export performance. *Journal of International Marketing*. 6(3):82-93.
108. Madsen, Tage Koed, y P. Servais. 1997. The Internationalization in born globals: an evolutionary Process? *International Business Review*. 6(6):561-583.
109. Madsen, Tage Koed. 1989. Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41-57.
110. Madsen, Tage Koed. 1987. Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings en Cavusgil, S. T. (Ed.), *Advances in International Marketing*, JAI Press Inc. 2: 177-198.
111. Makino S. y Beamish, P. W. 1998. Performance and Survival of Joint Ventures with Non-Conventional Ownership Structures. *Journal of International Business Studies*. 29(4): 797
112. McConnel, James E. 1979. The export decision: An empirical study of firm behavior. *Economic Geography*, 55(3), 171-83.
113. McDougall, P. P., S. Shane y B.M. Oviatt. 1994. The effects of industry growth and strategic breadth on new ventures performance and strategic content. *Strategic Management Journal*, 15(7), 537-554.
114. McDougall, P. y B.M. Oviatt. 2000. International entrepreneurship: The intersection pf two research paths. *Academy of Management Journal*. 43(5): 902-6.
115. McGahan, A. M. y Michael Porter. 1997. How much does industry really matter? *Strategic Management Journal*, 18: 15-30.
116. Miesenbock, Kurt J. 1988. Small businesses and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6(January/March): 42-61.
117. Minervini, Nicola. 1996. *Manual del exportador: Un consultor a su alcance*. México: McGraw-Hill.
118. Monteverde, K. y D.J. Teece. 1982. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *Bell Journal of Economics*, 13: 206-213.
119. Morgan, N., Anna Kaleka y Constantine S. Katsikeas. 2004. Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*. 34: 90-108.
120. Morgan, N., S. Zou, D. W. Vorhies y C. S. Katsikeas. 2003. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross national study. *Decision Sciences*. 34(2): 287-321.

121. Moon, Junyeon y Haksik Lee. 1990. On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics industry. *International Marketing Review*, 7(5): 16-26.
122. Nelson, Richard, R. y Sidney, G. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University.
123. OECD 2004a. Facilitating SMEs access to international markets. Presentado 3-5 junio en la conferencia de ministros: "Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a Global Economy: Towards a more responsible and inclusive globalization en Estambul, Turquía. de 2004". <http://www.oecd.org/dataoecd/6/12/31919223.pdf>. Página de internet revisada el 21 de abril, 2005.
124. OECD 2004b. Officially-Supported export credits and small exporters presentado 3-5 junio en la conferencia de ministros: "Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a Global Economy: Towards a more responsible and inclusive globalization. Estambul, Turquía. de 2004". <http://www.oecd.org/dataoecd/6/2/2634848.pdf>. Página de internet revisada el 10 de julio, 2005.
125. Ogram, Ernest W. 1982. Exporters and non exporters: A profile of small manufacturing firms in Georgia. En *Export Management: An international Context*. Michel R. Czinkota y George Tesar. New York: Praeger Publishers. 70-84.
126. Oviatt, Benjamin M. y Patricia Phillips McDougall. 2005a. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneur, theory and practice*. September: 537:553.
127. Oviatt, Benjamin M. y Patricia Phillips McDougall. 2005b. The internationalization of entrepreneurship. Retrospective. *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
128. Oviatt, Benjamin M. y Patricia Phillips McDougall. 1997. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. Retrospective. *Management International Review*, 2: 85-89
129. Oviatt, Benjamin M. y Patricia Phillips McDougall.. 1995. Global start ups: entrepreneurs on a worldwide stage. Retrospective. *The Academy of Management Executive*, 9 (2): 30-43.
130. Oviatt, Benjamin M. y Patricia Phillips McDougall.. 1994. Toward a theory of international new ventures. 36 (1): 2-8.
131. Peng, Mike S. y Anne S. York. 2001. Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of International Business Studies*, 29(3): 609-620.
132. Peng, Mike S. y Anne S. Ilinitich. 1998. Export intermediary firms: A note on export development research. *Journal of International Business Studies*, 32(2): 327-346.
133. Penrose, E. 1996. *The theory of the growth of the firm*. New York. Wiley.
134. Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, (14): 179-191.
135. Peteraf, M. A. y J. B. Barney. 2003. Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*. (24): 309-323.
136. Porter, M. E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. 6(4): 609-620.
137. Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. Free press. New York.
138. Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York

139. Rauch, James E. 2001. Business and social networks in international trade. *Journal of Economic Literature*, 32: 1177-1203.
140. Reid, Stan D. 1983. Managerial and firm influences on export behavior. *Academy Marketing Science, Journal*, 11(3): 323-332.
141. Reid, Stan D. 1981. The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, (12) 101-112.
142. Rialp, Alex y Gary Knight. 2002. The phenomenon of international new ventures, global start-ups, y born global: What do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry? *Documentos de trabajo UAB 2002/11..*
143. Rialp, Alex y Joseph Rialp. 2000. Estratègia internacional de l'empresa. En Genescà, E. (Coord.). *Direcció estratègica i política d'empresa a l'entorn global*. Barcelona. Universidad Oberta de Catalunya.
144. Rialp, Alex y Joseph Rialp. 2001. Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: Past, present, and future trends of research. En C. N. Axxin y P. Matthyssens. (Eds.). *Reassessing the internationalization of the firm, (Advances in International Marketing, 11)*. Amsterdam; JAI/Elsevier Inc.: 49-78.
145. Ritter, Thomas, Ian, F. Wilkinson y Wesley J. Johnston. 2002. Measuring network competence: Some international evidence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3): 119-138.
146. Rogers, Everett, M. 1995. Diffusion of innovations. New York: The Free Press.
147. Root, Frankilin, R. 1998. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington books.
148. Root, Frankilin, R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books.
149. Roux, Elyette 1987. "Managers' Attitudes Toward Risk Among Determinants of Export Entry of Small- and Medium-sized Firms," in *Managing Export Entry and Expansion*, Philip J. Rosson and Stan D. Reid, eds. U.S.A: Praeger Publishers, 95-110.
150. Roy, D. A. y C. L. Simpson. 1981. Export attitudes of business executives in the smaller manufacturing firm. *Journal of Small Business Management*, 19(2), 16-22.
151. Rugman, A. M. y A. Verbeke. 2002. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, (23): 769-780.
152. Rugman, A. M. y A. Verbeke. 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35 (1): 3-18.
153. Rugman, A. M. y A. Verbeke. 2003. Extending the theory of multinational enterprises: Internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34 (2): 125-137.
154. Rugman, A. M. 1981. Inside the multinationals: the economics of internal markets. New York. Columbia University Press.
155. Rumelt, R. P. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. 12(3): 167-185.
156. Rumelt, R. P. 1987. Theory, Strategy and Entrepreneurship, en D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*, Ballinger Publishing, Cambridge, MA, pp. 137-158
157. Scott, John. 1991. *Social network analysis: A handbook*. London. Sage.
158. Schlegelmilch, Bodo B. 1986. Controlling country-specific and industry-specific influences on export behavior. *European Journal of Marketing*, 20(2): 54-71.

159. Schlegelmilch, Bodo B. y Burton F. N. 1987. Profile Analyses of Non-Exporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement. *Management International Review*. 27(1): 38
160. Schumpeter, Joshep. 1976. *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Fondo de Cultura Económica. México.
161. Secretaría de Economía. *Censos económicos*. 1999. México.
162. Secretaría de Economía. Definición de micro, pequeña y mediana empresa. *Diario Oficial de la Federación*. 30 de diciembre 2002.
163. Shoham, Aviv, Felicitas Evangelista y Gerald Albaum. 2002. Strategic firm type and export performance. *Internacional Marketing Review*, 19(2/3): 236-258.
164. Shoham, Aviv y Gregory M. Rose. 2001. Market Orientation: A replication, cross-national comparison, and extension. *Journal of Global Marketing*, 14(4).
165. Simon, Herbert. 1976. *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. Free Press. New York.
166. Simpson, Claude L. Jr. y Kujawa Duane. 1974. The Export decision process: An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*, Spring: 107-17.
167. Stottinger, Barbara y Hartmut H. Holzmuller. 2001. Cross national stability of an export performance model: a comparative study of Austria and the US. *Management International Review*, 41(1): 7-22.
168. Teece, David J., Gary Pisano y Amy Shuen. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533
169. Terpstra, Vern y Ravi, Sarathy. 2000. *International marketing*. Forth worth: The press Dryden.
170. Tesar, G., H. Moini y H. Boter. Marketing orientation and international industrial network involvement: An exploratory perspective. Working paper. *University of Winsconsin-Whitewater*. <http://smealsearch2.psu.edu/19387.html>
171. Wernerfelt, B. 1984. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
172. Wernerfelt, B. 1995. The resource based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.
173. Wiedersheim-Paul, Finn, Hans C. Olson y Lawrence S. Welch. 1978. Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer: 47-58.
174. Williamson, O. 1985. *The economic institution of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free press.
175. Williamson, O. 1975. *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: a study in the economics of Internal Organization* New York : The free press.
176. Williamson, O. 1970. *Corporate Control and Business Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
177. Winter, Sidney G. 2000. The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*. 21: 981-996.
178. WTO 2005. World Trade Report 2005. Exploring the links between trade, standards and World Trade Organization: *WTO*: 20. Revisado el 20 junio 2005 en [http://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/)

179. Yeniyurt, Sengun, S. Tamer Cavusgil, G. Tomas y M. Hule. 2005. A global market advantage framework: The role of global market knowledges competencies. *International Business Review*. (14): 1-19.
180. Zahra, S.A., R.D. Ireland y M.A. Hitt. 2000. International expansion by new ventures firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*. 43 (5): 925-50.
181. Zou, S. y Cavusgil, S. T. 1994. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*. 58(1)
182. Zou, S., C. Taylor y Osland. 1998. The EXPERF Scale: A Cross National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*. 6: 37-58.



## **Anexos**

Anexo 1 Cuestionario

Anexo 2 Análisis de fiabilidad y correlaciones por factor

2.1 Estadísticos de fiabilidad factor

2.2 Estadísticos de fiabilidad factor 2

2.3 Estadísticos de fiabilidad factor 3

2.4 Estadísticos de fiabilidad factor 4

2.5 Estadísticos de fiabilidad factor 5

2.6 Estadísticos de fiabilidad factor 6

Anexo 3 Regresión lineal para el factor 6

Anexo 4 Resumen del análisis discriminante H1

Anexo 5 Resumen análisis discriminante H2a

Anexo 6 Resumen análisis discriminante H2b

Anexo 7 Resumen análisis discriminante H3a

Anexo 8 Resumen análisis discriminante H3b

Anexo 9 Resumen análisis discriminante H3d

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario

#### I. DATOS DE LA EMPRESA

Conteste en las casillas sombreadas. Ejemplo: XX) su fundador es potosino

1.SI	x	2. NO	
------	---	-------	--

1. Nombre de la empresa

2. Pertenecer a un grupo de empresas (si tiene relación vinculante con otras empresas, como ser del mismo dueño o que comparta compras, ventas o empleados).

1. SI		2. NO	
-------	--	-------	--

5. Número de empleados de la empresa:

a) Autoempleo	b) 1 a 10	c) 11 a 50	d) 51 a 250	e) más 250.
---------------	-----------	------------	-------------	-------------

#### II. DATOS GENERALES DEL RESPONSABLE DE LAS EXPORTACIONES O DE QUIEN SE RESPONSABILIZARÍA DE LAS EXPORTACIONES SI HOY EMPEZARAN A EXPORTAR

6. Edad del responsable cuando la empresa empezó a exportar.

a) menor de 25 años	b) 25 a 29 años.	c) 30 a 34 años.	d) 35 a 39 años.
e) 40 a 44 años.	f) 45 a 49 años.	g) 50 a 54 años.	h) 55 ó más años.

7. Educación al momento de iniciar a exportar:

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria
<b>4. Licenciatura:</b> (cruce el área más afín a su licenciatura en las celda sombreada que corresponda):		
a) Área internacional		e) Educación
b) Área administrativa (economía, dirección empresas)		f) Ciencias de la salud
c) Área ingeniería		g) Informática
d) Diseño y arquitectura		h) Otra.
<b>5. Maestría:</b> (cruce el área más afín a su licenciatura en las celda sombreada que corresponda):		
a) Área internacional		e) Educación
b) Área administrativa (economía, dirección empresas)		f) Ciencias de la salud
c) Área ingeniería		g) Informática
d) Diseño y arquitectura		h) Otra.

8. Número aproximado de cursos especializados a los que el responsable había asistido cuando la empresa empezó a exportar:

Cursos	NÚMERO
Cursos cortos relacionados a comercio internacional: (menor a 5 meses)	
Cursos largos relacionados a comercio internacional: (mayor a 5 meses)	

9. Años trabajando a nivel profesional cuando la empresa empezó a exportar: (número de años)

10. Años trabajando en un puesto relacionado al intercambio internacional cuando la empresa empezó a exportar (número de años trabajando en exportaciones, importaciones, tráfico internacional, etc.):

11. Respecto al idioma inglés, cuando la empresa empezó a exportar, califique del 0% al 100%

	PORCENTAJE (0-100%)
a) Conversaba en inglés:	
b) escribía en inglés:	
c) Su nivel cuando había negociado en inglés:	
d) en general su nivel de inglés era:	

12. Respecto a los siguientes idiomas, marque aquel en el que al menos era capaz de leer, escuchar o conversar (si es el caso)

a) francés	
b) alemán	
c) portugués	
d) italiano	
e) japonés	
f) chino mandarín	

13. Seleccione en cada país el tiempo y motivo por los que habría vivido 3 meses o más fuera de México (si es el caso):

Pais	Tiempo	Motivo
a) Estados Unidos	a) de tres meses a un año.	a) Trabajo
	b) entre uno y tres años	b) Estudio
	c) más de tres años.	c) Estancia familiar
b) Otro país de América: ¿cuál? _____	a) de tres meses a un año.	a) Trabajo
	b) entre uno y tres años	b) Estudio
	c) más de tres años.	c) Estancia familiar
c) País europeo: ¿cuál? _____	a) de tres meses a un año.	a) Trabajo
	b) entre uno y tres años	b) Estudio
	c) más de tres años.	c) Estancia familiar
d) Otro país: ¿cuál? _____	a) de tres meses a un año.	a) Trabajo
	b) entre uno y tres años	b) Estudio
	c) más de tres años.	c) Estancia familiar

14. Seleccione en cada país el número de veces y motivo por los que habría viajado 3 meses menos fuera de México (si es el caso)

Pais	Número de veces	Motivo
a) Estados Unidos	a) No ha ido.	a) Trabajo
	b) Una vez	b) Estudio
	c) De dos a cinco veces.	c) Esparcimiento
	d) Más de cinco veces	
b) Otro país de América: ¿cuál? _____	a) No ha ido.	a) Trabajo
	b) Una vez	b) Estudio
	c) De dos a cinco veces.	c) Esparcimiento
	d) Más de cinco veces	
c) País europeo: ¿cuál? _____	a) No ha ido.	a) Trabajo
	b) Una vez	b) Estudio
	c) De dos a cinco veces.	c) Esparcimiento
	d) Más de cinco veces	
d) Otro país: ¿cuál? _____	a) No ha ido.	a) Trabajo
	b) Una vez	b) Estudio
	c) De dos a cinco veces.	c) Esparcimiento
	d) Más de cinco veces	



#### IV. PERCEPCIÓN GERENCIAL DE LAS EXPORTACIONES

	completamente de acuerdo		completamente en desacuerdo		
	1	2	3	4	5
<b>Cuál es su percepción actual respecto a las siguientes afirmaciones</b>					
34. Sería (es) costoso exportar para la empresa					
35. Sería riesgoso exportar para la empresa					
36. Exportar dejaría buenas ganancias a la empresa					
37. Exportar sería complejo para la empresa					
38. En general, exportar sería benéfico para la empresa y su crecimiento					
39. El interés de la dirección general en las exportaciones sería alto					
40. Las capacidades internacionales de los directivos son buenas					
41. Tengo el personal adecuado para atender a los mercados internacionales					
42. Tengo la capacidad de pensar y hacer cosas nuevas, buscar nuevas formas de operar					
43. Tengo la capacidad para cambiar de forma de pensar, rehacer las cosas.					
44. Tengo tenacidad y optimismo para lograr impecabilidad en mis acciones.					
45. El interés y recursos económicos y humanos para los mercados internacionales de la dirección sería muy bueno					

#### V. Respecto LAS EXPORTACIONES ACTUALES de la empresa

¿Cuáles de los siguientes factores contribuyen al buen desempeño de la empresa en la exportación?	completamente de acuerdo		completamente en desacuerdo		
	1	2	3	4	5
46. Busca por iniciativa propia, de manera activa nuevas estrategias de negocio.					
47. Los pedidos y contactos no esperados de parte del importador					
48. El apoyo de contactos de amigos					
49. Relación de familiares					
50. Los contactos personales de mi antiguo trabajo					
51. Asistir a una feria internacional en mi país					
52. Apoyo de universidades en búsqueda de mercados, asesoría, capacitación, personal					
53. Realización de investigación de mercados formalmente sean propias o por externos					
54. Apoyo financiero de organismos oficiales (BANCOMEXT, NAFINSA...)					
55. Apoyo comercial y no financiero de organismos oficiales.					
56. Misiones para entrevistas con clientes actuales y potenciales del extranjero					
57. Asistir a ferias internacionales en el extranjero					
58. Cuál es su percepción actual respecto a las siguientes afirmaciones					
59. La empresa tiene un mejor desempeño exportador que sus tres principales competidoras del Estado de San Luis Potosí.					
60. Las exportaciones han crecido en 2004 respecto al 2003					

## Anexo 2. Análisis de Fiabilidad y Correlaciones por Factor.

### 2.1 Estadísticos de fiabilidad factor 1

Alfa de Cronbach	N de elementos
.866	3

#### Estadísticos total-elemento factor 1

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
estancia_sin	2.9993	4.688	.808	.757
estancia_con	2.6944	3.761	.861	.697
idiomas_5	2.0120	5.507	.596	.935

#### Correlaciones factor 1

		idiomas	estancia sin	estancia con
idiomas	Correlación de Pearson	1	.537(**)	.620(**)
	Sig. (unilateral)		.000	.000
	N	142	142	142
estancia_sin	Correlación de Pearson	.537(**)	1	.890(**)
	Sig. (unilateral)	.000		.000
	N	142	142	142
estancia_con	Correlación de Pearson	.620(**)	.890(**)	1
	Sig. (unilateral)	.000	.000	
	N	142	142	142

\*\* La correlación es significante al nivel 0,01 (unilateral).

## 2.2 Estadísticos de fiabilidad factor 2

Alfa de Cronbach	N de elementos
.775	3

### Estadísticos total-elemento factor 2

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
innovacion	3.01	2.816	.578	.739
flexibilidad	3.13	2.840	.697	.600
perseverancia	3.23	3.254	.565	.743

### Correlaciones factor 2

		flexibilidad	nnovacion	perseverancia
flexibilidad	Correlación de Pearson	1	.595(**)	.586(**)
	Sig. (unilateral)		.000	.000
	N	142	142	142
innovacion	Correlación de Pearson	.595(**)	1	.432(**)
	Sig. (unilateral)	.000		.000
	N	142	142	142
perseverancia	Correlación de Pearson	.586(**)	.432(**)	1
	Sig. (unilateral)	.000	.000	
	N	142	142	142

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

### 2.3 Estadísticos de fiabilidad factor 3

Alfa de Cronbach	N de elementos
.786	3

#### Estadísticos total-elemento factor 3

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
costoso	5.97	6.850	.695	.637
riesgoso	5.81	7.006	.623	.713
complejo	6.18	7.295	.564	.777

#### Correlaciones factor 3

		costoso	riesgoso	complejo
costoso	Correlación de Pearson	1	.636(**)	.555(**)
	Sig. (unilateral)		.000	.000
	N	142	142	142
riesgoso	Correlación de Pearson	.636(**)	1	.467(**)
	Sig. (unilateral)	.000		.000
	N	142	142	142
complejo	Correlación de Pearson	.555(**)	.467(**)	1
	Sig. (unilateral)	.000	.000	
	N	142	142	142

\*\* La correlación es significante al nivel 0,01 (unilateral).



## 2.4 Estadísticos de fiabilidad factor 4

Alfa de Cronbach	N de elementos
.386	2

### Estadísticos total-elemento factor 4

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
experiencia	4.78	4.711	.625	.(a)
edad	14.59	118.696	.625	.(a)

El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las cocificaciones de los elementos.

### Correlaciones factor 4

		edad	experiencia
edad	Correlación de Pearson	1	.625(**)
	Sig. (unilateral)		.000
	N	142	142
experiencia	Correlación de Pearson	.625(**)	1
	Sig. (unilateral)	.000	
	N	142	142

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

## 2.5 Estadísticos de fiabilidad factor 5

Alfa de Cronbach	N de elementos
.683	2

### Estadísticos total-elemento factor 5

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
benefico	2.18	1.924	.528	.(a)
interes_dir	1.71	1.342	.528	.(a)

El valor es negativo debido a una covarianza promedio entre los elementos negativa, lo cual viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Puede que desee comprobar las cocificaciones de los elementos.

### Correlaciones factor 5

		benefico	interes_dir
benefico	Correlación de Pearson	1	.528(**)
	Sig. (unilateral)		.000
	N	142	142
interes_dir	Correlación de Pearson	.528(**)	1
	Sig. (unilateral)	.000	
	N	142	142

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

## 2.6 Estadísticos de fiabilidad factor 6

Alfa de Cronbach	N de elementos
.396	4

### Estadísticos total-elemento factor 6

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
educacion	8.0246	21.831	.304	.329
experiencia_int	10.1775	6.508	.303	.449
ganancias	9.9204	20.529	.264	.318
cap	8.1880	20.511	.293	.304

### Correlaciones factor 6

		educacion	experiencia_int	ganancias	cap
educacion	Correlación de Pearson	1	.222(**)	.182(*)	.274(**)
	Sig. (unilateral)		.004	.015	.000
	N	142	142	142	142
experiencia_int	Correlación de Pearson	.222(**)	1	.203(**)	.210(**)
	Sig. (unilateral)	.004		.008	.006
	N	142	142	142	142
ganancias	Correlación de Pearson	.182(*)	.203(**)	1	.208(**)
	Sig. (unilateral)	.015	.008		.006
	N	142	142	142	142
cap	Correlación de Pearson	.274(**)	.210(**)	.208(**)	1
	Sig. (unilateral)	.000	.006	.006	
	N	142	142	142	142

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (unilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (unilateral).

### Anexo 3. Regresión lineal para el factor 6

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.922(a)	.850	.846	.39233981

Variables predictoras: (Constante), ganancias, educacion, experiencia\_int, cap

#### Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2.810	.157		-17.935	.000
	educacion	.367	.035	.367	10.445	.000
	experiencia_int	.157	.009	.578	16.645	.000
	cap	.175	.027	.227	6.469	.000
	ganancias	.149	.025	.204	5.907	.000

Variable dependiente: REGR factor score 6 for analysis 3

## Anexo 4. Resumen del análisis discriminante H1

### Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	.471(a)	100.0	100.0	.566

Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

### Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.680	53.436	3	.000

### Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
CI	.365
GO	-.365
GI	.855

### Resultados de la clasificación(a)

	exp	Grupo de pertenencia pronosticado		Total	
		0	1		
Original	Recuento	0	89	21	110
		1	4	28	32
	%	0	80.9	19.1	100.0
		1	12.5	87.5	100.0

Clasificados correctamente el 82.4% de los casos agrupados originales.

## Anexo 5. Resumen análisis discriminante H2a.

### Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1.381(a)	100.0	100.0	.762

Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

### Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.420	24.730	3	.000

### Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
riesgoso	.916
interes_dir	1.077
flexibilidad	-.971

### Resultados de la clasificación

	cero_no_controla	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
		.00	1.00	
Original	Recuento	.00	14	16
		1.00	1	16
	Casos desagrupados		43	110
	%	.00	87.5	100.0
		1.00	6.3	100.0
	Casos desagrupados		39.1	60.9

Clasificados correctamente el 90.6% de los casos agrupados originales.

## Anexo 6. Resumen análisis discriminante H2b.

### Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1.016(a)	100.0	100.0	.710

Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

### Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.496	20.336	2	.000

### Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
estancia_con	.662
plan_dir	.975

### Resultados de la clasificación(a)

		Grupo de pertenencia pronosticado		Total	
		.00	1.00		
Original	activa	.00	6	3	9
	Recuento	1.00	2	21	23
	Casos desagrupados		60	50	110
	%	.00	66.7	33.3	100.0
		1.00	8.7	91.3	100.0
	Casos desagrupados		54.5	45.5	100.0

Clasificados correctamente el 84.4% de los casos agrupados originales.

### Anexo 7. Resumen análisis discriminante H3a.

#### Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	.147(a)	100.0	100.0	.358

Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

#### Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.872	4.057	1	.044

#### Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
número_exp_05	1.000

#### Resultados de la clasificación(a)

		activa	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			.00	1.00	
Original	Recuento	.00	3	6	9
		1.00	4	19	23
	Casos desagrupados		0	110	110
	%	.00	33.3	66.7	100.0
		1.00	17.4	82.6	100.0
	Casos desagrupados		.0	100.0	100.0

Clasificados correctamente el 68.8% de los casos agrupados originales.



## Anexo 8. Resumen análisis discriminante H3b.

### Autovalores

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	.171(a)	100.0	100.0	.382

Se han empleado las 1 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

### Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	.854	4.665	1	.031

### Coefficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

	Función
	1
utilidade\$	1.000

### Resultados de la clasificación(a)

cero_no_controla		Grupo de pertenencia pronosticado		Total
		.00	1.00	
Original	Recuento	.00	10	16
		1.00	5	16
	Casos desagrupados		110	110
	%	.00	62.5	100.0
		1.00	31.3	100.0
	Casos desagrupados		100.0	100.0

Clasificados correctamente el 65.6% de los casos agrupados originales.

### Anexo 9. Resumen análisis discriminante H3d.

#### Coefficientes con intensidad exportadora

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	(Constante)	20.691	7.325		2.824	.008
	experiencia_int	2.769	1.096	.419	2.526	.017
2	(Constante)	29.322	7.688		3.814	.001
	experiencia_int	4.261	1.191	.644	3.576	.001
3	experiencia	-1.459	.606	-.434	-2.409	.023
	(Constante)	62.470	13.741		4.546	.000
	experiencia_int	4.265	1.072	.645	3.977	.000
	experiencia	-2.049	.585	-.609	-3.504	.002
	capacidades_dir	-16.933	6.064	-.425	-2.792	.009

Variable dependiente: intensidad

#### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.419(a)	.175	.148	30.81066
2	.559(b)	.313	.265	28.60623
3	.680(c)	.462	.405	25.74755

Variables predictoras: (Constante), experiencia\_int

Variables predictoras: (Constante), experiencia\_int, experiencia

Variables predictoras: (Constante), experiencia\_int, experiencia, capacidades\_dir