



**Universidad de Deusto  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales - ESTE**

**DOCTORADO EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**FACTORES DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO  
EXPORTADOR DEL PERÚ**

**Director:  
Dr. Francisco José Acedo**

**Doctorando:  
Oscar Malca Guaylupo**

**San Sebastián – España, 2015**

## DEDICATORIA

*A mi esposa, Gíoví, por su comprensión y el constante apoyo que siempre me brindó para sacar adelante este proyecto. Gracias por ser parte de mí.*

*A mis hijos, Andrea, Rodrigo y Francisco.*

*A Raúl y Olivia; Jorge y Judith.*

*Tío Oscar*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi director de tesis, Dr. Francisco Acedo, por su invaluable apoyo, tolerancia y paciente labor de orientación durante el proceso de construcción de la presente tesis doctoral.

Agradezco a la Universidad del Pacífico y a la Universidad de Deusto, por haber desarrollado este proyecto doctoral, que me ha permitido crecer como persona y profesional.

## **INTRODUCCIÓN - Resumen**

## **Factores determinantes del desempeño exportador del Perú.**

Diversos investigadores señalan que es necesario seguir estudiando el desempeño exportador de la empresa, dado que la investigación es aún escasa y poco convergente en cuanto a las variables estudiadas y al consenso en los hallazgos (Zou & Stan, 1998; Ruppenthal & Bausch, 2009). Igualmente, señalan que los estudios se centralizan en países de habla inglesa y, recientemente se vienen desarrollando en otros países de Europa como España, Noruega, Turquía, etcétera; e indican que, aún no existe un sólido marco teórico para investigar el fenómeno de las actividades de exportación (Leonidou et al. 2002) por lo que es necesario incrementar y diversificar el número de investigaciones (Zou & Stan, 1998).

Los determinantes que explican el desempeño exportador, generalmente son clasificados como variables del entorno (externas) y variables internas de la empresa y, por diversas razones las variables del entorno son las menos estudiadas de tal manera que es necesario ahondar en este tipo de investigación.

He aquí la necesidad de desarrollar la presente investigación, cuyo objetivo es doble, por un lado estudiar las variables que explican el desempeño exportador peruano y desarrollar un modelo empírico que relacione variables tanto externas como internas. Del entorno se analiza el impacto del Programa de Promoción de Exportaciones (PPE) en los Recursos y Capacidades de la Empresa y a través de la misma su incidencia en el desempeño exportador peruano. Asimismo, se analiza el desempeño del año anterior y su impacto tanto en los recursos y capacidades como en el desempeño corriente. Todo, en el contexto de un país emergente como es el caso del Perú, país que en el periodo 2000-2013, tuvo tasas de crecimiento en sus exportaciones por encima tanto del promedio mundial como de la región sur americana.

Los resultados obtenidos demuestran que solo un componente de la PPE, el Plan Nacional de Movilidad Comercial (Ferias, misiones comerciales) tiene impacto en el modelo y afecta de manera significativa y positiva a las capacidades organizacionales (CAPORG) de la empresa y en menor medida, a los recursos organizacionales (RECORG). El modelo también explica el gran impacto que tiene el desempeño exportador del año anterior, pues impacta de manera significativa tanto al desempeño exportador corriente como a los RECORG y CAPORG.

Los hallazgos contribuyen al debate del desarrollo conceptual sobre el desempeño exportador y en el caso del Perú, es un estudio referencial para debatir las líneas futuras de los PPE.

**Metodología: Encuestas, Modelo de Ecuaciones estructurales**

**Palabras Claves: Exportación, Países emergentes, performance.**

# ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN - RESUMEN .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I: EL SECTOR EXPORTADOR PERUANO Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>1</b>
1.1. EL SECTOR EXPORTADOR PERUANO.....	2
1.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.3. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR .....</b>	<b>12</b>
2.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS ESTUDIOS DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR.....	14
2.2. DEFINICIÓN Y MEDIDAS DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR .....	18
2.2.1. Definición .....	18
2.2.2. Medidas del desempeño exportador .....	20
2.3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR .....	24
2.3.1. Enfoque de la organización industrial (OI).....	25
2.3.2. Teoría de la dependencia de los recursos .....	26
2.3.3. Teoría basada en los recursos (TBR).....	27
2.3.3.1. Teoría del conocimiento .....	28
2.3.3.1.1. Teoría del aprendizaje organizacional.....	30
2.3.3.2. Enfoque relacional.....	31
2.4. DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EXPORTADOR.....	33
2.4.1. Factores externos .....	33
2.4.1.1. Características de la industria .....	34
2.4.1.2. Características del mercado de exportación (o mercado de destino).....	36
2.4.1.3. Características del mercado Local (mercado nacional o de origen).....	37
2.4.1.4. Articulación del mercado local y la industria para acceder al mercado de destino .....	38
2.4.2. Factores internos .....	44
2.4.2.1. Características de la empresa .....	45
2.4.2.2. Características gerenciales .....	48
2.4.2.2.1. Características gerenciales objetivas .....	49
2.4.2.2.2. Características gerenciales subjetivas .....	51
2.4.2.3. Estrategia .....	54
2.4.2.3.1. Competitividad y estrategia de expansión.....	55
2.4.2.3.2. Orientación de la conducta empresarial en la exportación .....	57
2.4.2.3.3. Compromiso de recursos .....	58
2.4.2.3.4. Marketing mix.....	62
2.5. RESUMEN.....	67

<b>CAPÍTULO III: MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS .....</b>	<b>69</b>
3.1. MODELO PROPUESTO.....	71
3.2. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS.....	74
<b>3.2.1. Programa de Promoción de Exportaciones – PPE.....</b>	<b>74</b>
3.2.1.1. PPE dirigidos a recursos organizacionales relacionados con la exportación .....	77
3.2.1.2. El PPE a capacidades organizacionales relacionadas a la exportación .....	79
<b>3.2.2. Recursos organizacionales y directrices .....</b>	<b>80</b>
<b>3.2.3. Recursos organizacionales y estrategia de marketing.....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.4. Capacidades organizacionales y directrices .....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.5. Capacidades organizacionales y estrategia de marketing.....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.6. Desempeño del año anterior sobre las capacidades y recursos organizacionales .....</b>	<b>83</b>
<b>3.2.7. Desempeño del año anterior y su impacto en las directrices y estrategia de marketing de exportación.....</b>	<b>84</b>
<b>3.2.8. Desempeño del año anterior y el desempeño exportador actual .....</b>	<b>85</b>
<b>3.2.9. Estrategias de marketing y desempeño exportador .....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.10. Directrices y desempeño exportador .....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.11. Normas relacionales y desempeño exportador.....</b>	<b>87</b>
3.3. ESCALA DE MEDIDA DE LAS VARIABLES NO OBSERVABLES .....	90
<b>3.3.1. Desempeño Exportador .....</b>	<b>90</b>
<b>3.3.2. Uso de los Programas Nacionales de Promoción de Exportaciones .....</b>	<b>92</b>
<b>3.3.3. Recursos organizacionales relacionados a la exportación .....</b>	<b>93</b>
<b>3.3.4. Capacidades organizacionales relacionadas a la exportación .....</b>	<b>94</b>
<b>3.3.5. Estrategia de marketing y desempeño exportador .....</b>	<b>97</b>
<b>3.3.6. Desempeño del año anterior y resultado del año actual .....</b>	<b>98</b>
<b>3.3.7. Directrices .....</b>	<b>99</b>
<b>3.3.8. Normas Relacionales.....</b>	<b>100</b>
3.4. RESUMEN.....	150
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA, MODELO DE MEDICIÓN Y ESTRUCTURAL.....</b>	<b>152</b>
4.1 DESARROLLO Y VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO .....	153
4.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	153
4.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	154
4.4 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA DATA .....	155
4.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	155
<b>4.5.1 Modelo de Ecuaciones Estructurales .....</b>	<b>156</b>
4.6 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	157
<b>4.6.1 Edad de la empresa: .....</b>	<b>157</b>
<b>4.6.2 Experiencia internacional de la organización: .....</b>	<b>158</b>
<b>4.6.3 Nivel de exportaciones: .....</b>	<b>159</b>
<b>4.6.4 Porcentaje de las ventas de exportación del total de ventas: .....</b>	<b>160</b>

4.6.5	Tamaño o dimensión empresarial: .....	160
4.6.6	Sector:.....	162
4.6.7	Edad de los encuestados: .....	163
4.6.8	Formación de los encuestados .....	163
4.7	TRATAMIENTO DE LOS DATOS .....	164
4.7.1	Recategorización de variables: .....	164
4.7.2	Datos ausentes .....	165
4.8	ANÁLISIS DEL MODELO DE MEDICIÓN .....	165
4.8.1	Validación de los ítems del Constructo.....	166
4.8.2	Análisis del constructo Programa Nacional de Promoción de Exportaciones (PNPE)167	
4.8.3	Análisis del constructo Capacidades Organizacionales .....	168
4.8.4	Análisis del constructo Recursos Organizacionales.....	170
4.8.5	Análisis del constructo Estrategias de Marketing .....	171
4.8.6	Análisis del constructo Estrategias de Exportación.....	173
4.8.7	Análisis del constructo Normas Relacionales.....	174
4.8.8	Análisis del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior .....	176
4.8.9	Análisis del constructo Desempeño Exportador .....	177
4.8.10	Fiabilidad de la Consistencia Interna, Validez Convergente y Validez Discriminante del Modelo de Medición .....	179
4.9	EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	186
4.9.1	Evaluación de colinealidad del modelo estructural .....	187
4.9.2	Análisis de los Coeficientes Path .....	188
4.9.3	Análisis de efectos mediadores:.....	191
4.9.4	Análisis del coeficiente de determinación (R2) y el coeficiente de relevancia predictiva de Stone-Geisser (Q2).....	193
4.9.5	Evaluación de la medida de los efectos f2 y q2 .....	194
4.9.5.1	Capacidades organizacionales: .....	194
4.9.5.2	Recursos Organizacionales: .....	195
4.9.5.3	Estrategia de Exportación:.....	195
4.9.5.4	Estrategia de Marketing:.....	196
4.9.5.5	Desempeño Exportador:.....	196
4.10	ANÁLISIS DE HETEROGENEIDAD .....	197
4.10.1	Metodología del Procedimiento FIMIX-PLS: .....	197
4.10.2	Resultados del procedimiento FIMIX-PLS.....	199
4.10.3	Análisis Multigrupos (PLS-MGA) .....	202
4.11	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:.....	206
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....</b>		<b>209</b>
5.1.	HALLAZGOS .....	211
5.2	ANÁLISIS DE LA HETEROGENEIDAD .....	215
5.3.	IMPLICANCIAS DEL ESTUDIO PARA EL ESTADO.....	216

5.4. IMPLICANCIAS DEL ESTUDIO PARA LA EMPRESA .....	216
5.5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	217
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>219</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>220</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>240</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Evolución de las exportaciones (totales, tradicionales y no tradicionales) peruanas, 2000-2013 .....	2
Cuadro 1.2: Comercio mundial de mercancías y de servicios comerciales, por regiones y determinadas economías, 2008 (Variación % anual) .....	3
Cuadro 1.3: Comercio mundial de mercancías, por regiones y determinadas economías, 2000-2013 (variación % anual).....	3
Cuadro 1.4: Perú – Biodiversidad .....	4
Cuadro 2.1: Estudios de meta-análisis sobre el desempeño exportador .....	14
Cuadro 2.2: Número de estudios realizados por países.....	16
Cuadro 2.3: Métodos estadísticos utilizados en los estudios del desempeño exportador.....	17
Cuadro 2.4: Número de medidas del desempeño exportador .....	22
Cuadro 2.5: Clasificación de las medidas del desempeño exportador .....	23
Cuadro 3.1: Siglas de las variables del modelo conceptual .....	74
Cuadro 3.2: Resumen de las Hipótesis y Relación Esperada .....	89
Cuadro 3.3: Variable, Hipótesis, Medición, Fuente Utilizada y Pregunta Cuestionario ..	103
Cuadro 3.4: Relación de variables y estudios que analizan dicha variable.....	150
Cuadro 4.1 Edad de la empresa .....	157
Cuadro 4.2 Experiencia Internacional .....	158
Cuadro 4.3. Nivel de exportaciones .....	159
Cuadro 4.4. Intensidad exportadora.....	160
Cuadro 4.5. Tamaño Empresarial .....	161
Cuadro 4.6. Sectores de exportación.....	162
Cuadro 4.7. Edad de los encuestados .....	163
Cuadro 4.8. Formación de los encuestados.....	164
Cuadro 4.9. Recategorización de las variables correspondientes a la Intensidad Exportadora.....	164
Cuadro 4.10 Propiedades de los ítems del constructo Información Relacionada a los PNPE .....	167
Cuadro 4.11. Propiedades de los ítems del constructo Programas de Capacitación y Entrenamiento del PNPE.....	167
Cuadro 4.12. Propiedades de los ítems del constructo Movilidad Comercial del PNPE .	168
Cuadro 4.13. Propiedades de los ítems del constructo Capacidad de Identificar Negocios .....	168
Cuadro 4.14. Propiedades de los ítems del constructo Capacidad de Construir Relaciones .....	169

Cuadro 4.15. Propiedades de los ítems del constructo Capacidad de Innovación .....	169
Cuadro 4.16. Variables pertenecientes al constructo Capacidades Organizacionales ...	169
Cuadro 4.17. Propiedades de los ítems del constructo Recursos Gerenciales.....	170
Cuadro 4.18. Propiedades de los ítems del constructo Recursos Productivos y de Investigación y Desarrollo .....	170
Cuadro 4.19. Propiedades de los ítems del constructo Recursos Intelectuales.....	171
Cuadro 4.20. Variables pertenecientes al constructo Recursos Organizacionales .....	171
Cuadro 4.21. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación de Producto.....	172
Cuadro 4.22. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación de la Promoción .....	172
Cuadro 4.23. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación del Precio .....	172
Cuadro 4.24. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación de la Distribución....	173
Cuadro 4.25. Variables pertenecientes al constructo de Estrategias de Marketing .....	173
Cuadro 4.26. Propiedades de los ítems del constructo Estrategia de Exportación.....	174
Cuadro 4.27. Variables pertenecientes al constructo de Estrategias de Exportación .....	174
Cuadro 4.28. Propiedades de los ítems del constructo Solidaridad y Cooperación.....	174
Cuadro 4.29. Propiedades de los ítems del constructo Intercambio de Información .....	175
Cuadro 4.30. Propiedades de los ítems del constructo Flexibilidad.....	175
Cuadro 4.31. Variables pertenecientes al constructo Normas Relacionales.....	175
Cuadro 4.32. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior – Intensidad Exportadora .....	176
Cuadro 4.33. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior – Logro de Objetivos .....	176
Cuadro 4.34. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior – Satisfacción con Logros .....	177
Cuadro 4.35. Variables pertenecientes al constructo Desempeño Exportador del Año Anterior .....	177
Cuadro 4.36. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador – Intensidad Exportadora .....	178
Cuadro 4.37. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador – Logro de Objetivos .....	178
Cuadro 4.38. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador – Satisfacción con Logros .....	179
Cuadro 4.39. Variables pertenecientes al constructo Desempeño Exportador.....	179
Cuadro 4.40. Criterios de validación del modelo .....	181
Cuadro 4.41. Criterios de Validación del Modelo con Constructos Reflexivos de Segundo Orden.....	182

Cuadro 4.42. Validez Discriminante de Variables Reflexivas (Fornell-Larcker) .....	184
Cuadro 4.43. Validez Discriminante del Modelo con Constructos Reflexivos de Segundo Orden (Fornell-Larcker) .....	185
Cuadro 4.44. Evaluación de colinealidad .....	188
Cuadro 4.45. Significancia de los coeficientes de path del modelo estructural.....	190
Cuadro 4.46. Análisis de significancia de Coeficientes Path sin mediadores .....	191
Cuadro 4.47. Evaluación de la significancia de los efectos indirectos .....	191
Cuadro 4.48. Evaluación de la significancia de los efectos indirectos .....	192
Cuadro 4.49. Análisis de significancia de Coeficientes Path sin mediadores .....	192
Cuadro 4.50. Evaluación de la significancia de los efectos indirectos .....	192
Cuadro 4.51. Resultado de los valores de R <sup>2</sup> y Q <sup>2</sup> .....	193
Cuadro 4.52. Capacidades Organizacionales-CAPORG.....	195
Cuadro 4.53. Recursos Organizacionales -RECORG .....	195
Cuadro 4.54. Directrices .....	196
Cuadro 4.55. Estrategia de Marketing.....	196
Cuadro 4.56. Desempeño Exportador - XP.....	196
Cuadro 4.57. Bondad de Ajuste y Porcentaje de Asignación por Número de Segmentos	200
Cuadro 4.58. Descripción General de la más alta probabilidad de pertenecer a un segmento de las observaciones .....	201
Cuadro 4.59. Varianza Media Extraída, Compuesto de Confiabilidad, y Relevancia Predictiva .....	202
Cuadro 4.60. Resultados del Modelo Estructural .....	203
Cuadro 4.61. Estadístico-t para el Análisis Multigrupo con Análisis complementario .....	204
Cuadro 4.62. Edad de los encuestados .....	205
Cuadro 4.63. Nivel de Exportaciones.....	205
Cuadro 4.64. Niveles de la empresa.....	206
Cuadro 5.1: Hipótesis validadas .....	214
Cuadro 5.2: Hipótesis sin sustento empírico (No validadas) .....	214

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Competitividad Internacional de las empresas .....	39
Gráfico 2.2: Vínculo entre la asistencia a la exportación y el desempeño exportador .....	43
Gráfico 2.3: Modelo integral del desempeño exportador.....	68
Gráfico 3.1: Modelo conceptual .....	73

Gráfico 3.2: Relación de los PPE con los recursos y capacidades de la empresa .....	77
Gráfico 3.3 Modelo estructural e hipótesis .....	90
Gráfico 4.1. Edad de la empresa .....	157
Gráfico 4.2. Experiencia Internacional .....	158
Gráfico 4.3. Nivel de Exportaciones .....	159
Gráfico 4.4. Exportaciones / Ventas.....	160
Gráfico 4.5. Nivel de Exportaciones .....	162
Gráfico 4.6. Edad de los encuestados .....	163
Gráfico 4.7. Modelo Estructural para los constructos de CAPORG, RECORG, DIRECTRICES, EST_MKT, y XP. ....	186
Gráfico 4.8. Proceso de evaluación del Modelo Estructural .....	187
Gráfico 4.9. Pasos analíticos de FIMIX-PLS .....	197
Gráfico 5.1: Modelo estructural confirmado .....	211
Gráfico 5. 2: Modelo estructural con mediación de recursos organizacionales .....	215

## **Capítulo I: El sector exportador peruano y justificación de la investigación.**

# Capítulo I: El sector exportador peruano y justificación de la investigación.

## 1.1. El sector exportador peruano

Durante los últimos años, las exportaciones peruanas han tenido excelentes indicadores de crecimiento; así, en el periodo previo a la crisis mundial 2000-2008, el sector creció en promedio 20,74%, superando tanto el promedio mundial –12%– como el de la región – 15%– (América del Sur y Central) (cuadros 1.1 y 1.2). Asimismo, para el periodo 2000-2013, que incluye el periodo poscrisis mundial, el Perú creció al 16,1%; mientras que el promedio mundial fue de 9,6% y el de la región, 12,2% (cuadros 1.1 y 1.3).

**Cuadro 1.1: Evolución de las exportaciones (totales, tradicionales y no tradicionales) peruanas, 2000-2013**

Año	Exportaciones totales		Exportaciones productos tradicionales		Exportaciones productos no tradicionales	
	Mill. US\$	Crecimiento %	Mill. US\$	Crecimiento %	Mill. US\$	Crecimiento %
2000	6.955	14,2%	4.804	16,0%	2.044	8,9%
2001	7.026	1,0%	4.73	-1,5%	2.183	6,8%
2002	7.714	9,8%	5.369	13,5%	2.256	3,4%
2003	9.091	17,8%	6.356	18,4%	2.62	16,1%
2004	12.809	40,9%	9.199	44,7%	3.479	32,8%
2005	17.368	35,6%	12.95	40,8%	4.277	22,9%
2006	23.83	37,2%	18.461	42,6%	5.279	23,4%
2007	28.094	17,9%	21.666	17,4%	6.313	19,6%
2008	31.019	10,4%	23.266	7,4%	7.562	19,8%
2009	27.071	-12,7%	20.72	-10,9%	6.196	-18,1%
2010	35.803	32,3%	27.85	34,4%	7.699	24,2%
2011	46.376	29,5%	35.896	28,9%	10.176	32,2%
2012	46.367	0,0%	34.825	-3,0%	11.197	10,0%
2013	42.177	-9,0%	30.954	-11,1%	10.985	-1,9%

Crecimiento promedio:	Exportaciones totales	Exportaciones tradicionales	Exportaciones no tradicionales
2000-2005	19,9%	22,0%	15,2%
2005-2010	20,1%	21,9%	15,3%
2000-2008	20,5%	22,1%	17,0%
2008-2013	8,4%	7,6%	11,3%
2000-2010	18,6%	20,2%	14,5%
2000-2013	16,1%	17,0%	14,3%

Elaboración propia, a partir de la data del (Banco Central de Reserva del Perú, 2014)

**Cuadro 1.2: Comercio mundial de mercancías y de servicios comerciales, por regiones y determinadas economías, 2008 (Variación % anual)**

Exportaciones – Mercancías	2000-2008	2007	2008
Mundo	12	16	15
América del Norte	7	11	11
América del Sur y Central	15	14	21
Europa	12	16	11
Unión Europea (27)	12	16	10
Suiza	12	16	16
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	22	21	35
África	18	18	28
Oriente Medio	18	16	33
Asia	13	16	14

(Organización Mundial del Comercio, 2009)

**Cuadro 1.3: Comercio mundial de mercancías, por regiones y determinadas economías, 2000-2013 (variación % anual)**

Exportaciones – Mercancías	Crecimiento promedio			
	2000*-2005	2005-2010	2000*-2010	2000*-2013*
Mundo	11,0%	10,0%	10,2%	9,6%
América del Norte	5,8%	7,9%	6,4%	6,6%
Sudamérica y Centroamérica	14,8%	14,0%	13,2%	12,2%
Europa	9,9%	6,6%	8,2%	7,7%
Unión Europea (27)	10,9%	6,4%	8,5%	8,1%
Suiza	7,9%	8,7%	8,4%	7,9%
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	22,5%	17,6%	19,2%	17,4%
África	18,7%	16,3%	16,4%	14,0%
Oriente Medio	21,6%	17,3%	18,0%	17,4%
Asia	12,7%	12,9%	12,5%	11,4%

\* Para la Comunidad de Estados Independientes se obtuvieron datos de los años 2001-2012.

(World Trade Organization, 2014)

Por otro lado, el Perú cuenta con una amplia gama de recursos: mineros, minerales no metálicos, agrícolas, forestales, pesqueros, hidrocarburos, etcétera. (Proinversión - Perú, 2015). Así, en el caso de la agricultura tiene una gran biodiversidad (Ministerio de Agricultura, 2010) (cuadro 1.4), que le permitirían desarrollar una gran variedad de productos orientados a los mercados internacionales. En el caso de la agricultura, adaptar cultivos con el objeto de aprovechar la contra estación, es decir, poder dirigirse a mercados que se encuentran, por ejemplo, en invierno cuando en el Perú es temporada de verano. De esta manera, se mantiene y/o supera la tasa de crecimiento lograda y, a partir de ello, se diseñarán las estrategias de promoción orientadas al desarrollo de las ventajas competitivas.

#### **Cuadro 1.4: Perú – Biodiversidad**

- 
- Perú uno de los doce países considerados de megadiversidad.
  - De 117 zonas de vida, Perú tiene 84
  - De 32 tipos de clima, Perú posee 28
  - Cuenta con 25 000 especies de plantas (10% del total mundial) 30% de las cuales son endémicas (sólo se encuentran en el país).
  - Cuenta con 4,400 especies vegetales de propiedades conocidas y utilizadas por la población y primero en especies domesticadas nativas (182 especies)
  - Es el país con el mayor número de especies de orquídeas (cerca de 4,000) y posee la más grande del planeta, que llega a 13 metros de altura y se encuentra en Huachucolpa (Huancavelica).
  - Cuenta con 2 000 especies de peces (10% del total mundial)
  - 1,820 especies de aves
  - 300 mariposas
  - 430 especies de anfibios
  - 460 especies de mamíferos
  - Cuenta con una altísima diversidad de recursos genéticos:
  - Es el primer país en variedad de papa (2,321 especies) y 91 silvestres
  - De maíz (3 ecotipos)
  - Tiene un alto sitio en diversidad de frutas (623 especies)
  - En plantas medicinales (1 408 especies)
  - En plantas ornamentales(1 600 especies)
  - Posee 182 especies de plantas nativas domésticas con centenares de variedades

---

(Ministerio de Agricultura del Perú, 2010)

La evolución del sector exportador peruano se debe básicamente al desempeño que las empresas tienen a través del tiempo. Sin embargo, a pesar de la importancia y el relativo éxito mostrado por las exportaciones del Perú, luego de una extensa e intensa búsqueda –tanto en bibliotecas, organismos oficiales y en diferentes bases de datos, como JSTOR, EBSCO, PROQUEST, SCHOLAR GOOGLE, SCIENCEDIRECT, SCOPUS– y desde el enfoque de la Dirección Internacional de Empresas, no se han encontrado trabajos de investigación que identifiquen y analicen los factores que expliquen el desempeño alcanzado por las exportaciones peruanas. De este modo, el presente trabajo busca identificar y analizar los principales factores que explican el desempeño exportador, y así tratar de responder la pregunta central de la investigación: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño de la empresa exportadora peruana? La respuesta a esta interrogante puede significar un aporte al debate del tema, desde la experiencia de un país en vías de desarrollo.

## **1.2. Enfoque de la investigación**

La exportación, tanto desde la óptica de los países como de las empresas, es una actividad crítica por el nivel de contribución al desarrollo económico de los países. Influye en la capacidad de generar reservas de divisas y en el nivel de importaciones que un país puede realizar, lo cual se traduce en percepciones positivas de la capacidad de competir de un país. La actividad exportadora permite la mejora de la sociedad y ayuda a la industria nacional a incrementar su productividad y crear nuevos empleos, de tal manera que es considerada por los gobiernos como la locomotora de la economía (Zou, Taylor, & Osland, 1998). En el extranjero, las exportaciones amplían el acceso de los consumidores a una diversidad de productos y servicios, lo que permite mejorar su nivel y calidad de vida (Lages & Montgomery, 2004; Morgan R. E., 1997).

Asimismo, el proceso de globalización del comercio ha llevado a un número creciente de empresas a buscar, desarrollar y consolidar oportunidades más allá de sus mercados domésticos, con el fin de ampliar y garantizar su supervivencia. Hoy, la expansión internacional se realiza mediante la estrategia más común (Ruppenthal & Bausch, 2009): la de exportación y muy importante para las empresas (Sousa C. M., 2004; Leonidou & Katsikeas, 1996). De la misma forma, la exportación permite a la empresa incrementar las ventas de manera más rápida; entrar a nuevos mercados internacionales (Kotabe & Helsen, 1998; Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000) o expandir los mercados existentes en países extranjeros (Sousa, 2004; Reid, 1983),

reduciendo el nivel de dependencia del mercado interno y haciendo que tenga una mayor probabilidad de éxito en el largo plazo (Lages & Lages, 2004); generar economías de escala, disminuir los costes de producción e incrementar su eficiencia; así como, mejorar la rentabilidad de la empresa (Bilkey, 1982). La empresa también puede utilizar la experiencia ganada en los mercados internacionales para fortalecer su capacidad en el mercado local. De esta manera, podemos indicar que la exportación permite tanto reducir costes como estabilizar los ciclos de la demanda, llegar a nuevos mercados y adquirir experiencia que permitiría a la empresa enfrentar nuevos retos en el ámbito internacional, así como iniciar el desarrollo de otras formas de internacionalización (Czinkota, 1994; Czinkota, 1996; Lages & Montgomery, 2004).

Sin embargo, los mercados extranjeros tienden a ser más diversos que los nacionales y en muchos casos más hostiles, por lo que es necesario tener una comprensión clara de los resultados de la exportación. Del mismo modo, la competencia en los mercados internacionales se ha intensificado de tal manera que, para lograr un desempeño exportador superior, es necesario adoptar estrategias de *marketing* de exportación exitosas. En ese sentido, es necesario identificar los factores que explican el desempeño exportador para entender este proceso crítico, siendo de interés vital para los tres grupos interesados en el desarrollo de esta materia:

*Los encargados de las políticas públicas*, quienes ven a las exportaciones como una vía para acumular reservas de divisas, incrementar los niveles del empleo, mejorar la productividad y mejorar el desarrollo social (Czinkota, 1994; Katsikeas et al.2000). Es decir, las exportaciones cumplen un rol estratégico, más aún en una economía interdependiente como la peruana, siendo esta una de las principales razones por la que los gobiernos buscan incrementar las exportaciones (Gripsrud, 1990).

- *Los directivos de empresas*, para quienes las exportaciones son un instrumento para incrementar el uso de la capacidad instalada, mejorar el desempeño financiero, fortalecer los niveles competitivos y asegurar la supervivencia de la empresa en un mercado altamente globalizado (Kumcu, Harcar, & Kumcu, 1995; Katsikeas et al. 2000; Samiee & Walters, 1990).
- Los investigadores en *marketing*, quienes consideran a la exportación como un reto y el área más promisoría en la construcción de la teoría del *marketing* internacional (Zou & Stan, 1998; Katsikeas et al. 2000; Cavusgil & Zou, 1994; Morgan et al. 2004; Lages et al. 2008; Mavrogiannis et al. 2008), focalizando una mayor atención en la investigación de los factores determinantes del

desempeño exportador (Sousa, 2004; Sousa *et al.* 2008; Aaby & Slater, 1989, Zou & Stan, 1998; Navarro García, 2000; Acedo, 2003).

De acuerdo con lo indicado por Alonso (2005), un mejor desempeño exportador es la consecuencia de la interacción de factores, tanto de naturaleza agregada (factores de producción, infraestructura, políticas e instituciones) como los microeconómicos (características y comportamiento de las empresas, capacidades competitivas y su disposición para aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales). Así, desde el enfoque agregado y de una manera muy general, son diversas las posibles explicaciones que pueden darse sobre los resultados obtenidos. Existen diversos enfoques relacionados con el desempeño exportador, entre los que se encuentran:

- *Institucional*: en el ámbito mundial, debido a la implementación de los diversos acuerdos de la Organización Mundial de Comercio – OMC, los países están disminuyendo tanto las barreras arancelarias como las pararancelarias. De esa manera, se flexibiliza el acceso a los mercados.
- *Políticas de acceso a mercados a partir de los acuerdos de preferencias arancelarias*: en mercados muy importantes del mundo (como los Estados Unidos y la Unión Europea), el Perú goza de preferencias arancelarias que le otorgan ciertas facilidades para poder ingresar en mejores condiciones que otros países.

Sin embargo, tanto la acción de la OMC como los mecanismos de preferencias arancelarias benefician a todos los países en desarrollo y no solamente al Perú. Por ello, a efectos de poder capitalizar este mayor acceso, los países desarrollan diversas políticas públicas orientadas a impulsar sus exportaciones, lo cual genera mayor competencia por los mercados de exportación. No obstante, existen diversos estudios que, desde la óptica **macroeconómica**, explican el comercio entre los países, pero no tienen en cuenta los factores internos de las empresas que influyen de manera directa sobre el desempeño exportador. Esta se constituye en su principal limitación, pues no analizan en términos de capacidades, las estrategias, el rol preponderante de la empresa y/o de sus directivos en el ámbito internacional (Rialp i Criado, 1999).

Desde un enfoque **microeconómico**, el rol de la empresa en los mercados internacionales es estratégico para el desarrollo de la competitividad de los países, razón por la cual es necesario conocer los factores que explican su desempeño internacional. Esto es un paso importante hacia el mejor conocimiento de las variables de internacionalización en una realidad concreta, como es el caso del sector

exportador peruano, caracterizado por un incremento relevante en los montos exportados (cuadro 1.1).

El desempeño exportador de las empresas viene siendo estudiado por diferentes autores, como Aaby & Slater (1989), Zou & Stan (1998), Navarro (2000), Voerman (2003), Wheeler *et al.* (2008), Sousa (2004) y Ruppenthal (2009), quienes han realizado una amplia revisión de las más recientes investigaciones empíricas, centradas en el estudio de los determinantes del desempeño exportador, las que todavía son escasas y poco convergentes en cuanto a las variables estudiadas y el consenso en los hallazgos (Zou & Stan, 1998; Ruppenthal & Bausch, 2009), centralizados en países de habla inglesa (Estados Unidos de Norteamérica, Inglaterra, Canadá, Australia, Nueva Zelanda) aunque recientemente se vienen realizando en los demás países de Europa (España, Noruega, Turquía, etcétera). Asimismo, aún no existe un sólido marco teórico para investigar el fenómeno de las actividades de exportación (Leonidou *et al.* 2002), por lo que es necesario incrementar y diversificar el número de investigaciones (Zou & Stan, 1998). De aquí la necesidad de desarrollar la presente investigación en el contexto de un país en vías de desarrollo, como es el caso del Perú.

Los trabajos de Aaby & Slater (1989), Zou & Stan (1998), Navarro (2000), Voerman (2003), Wheeler *et al.* (2008) y Ruppenthal & Bausch (2009) identifican una gran cantidad de variables que explican el desempeño exportador, estas se agrupan como variables externas e internas a la empresa y controlables y no controlables. La mayoría de estudios se han centrado en relacionar el desempeño exportador con las variables internas de la empresa. Sin embargo, tal como lo indican Zou & Stan (1998) y Lages (2000), el análisis de las relaciones entre los factores internos y externos como determinantes del desempeño exportador está aún en un nivel muy incipiente. Asimismo, Zou & Stan (1998) recomiendan el uso de *Path analysis* para explicar la relación entre diferentes variables; el uso de variables mediadoras para no asumir que todas las variables tienen un efecto directo sobre el desempeño exportador –defecto que presentan las regresiones mediante mínimos cuadrados ordinarios (*Ordinary Least Squares - OLS*, por sus siglas en inglés) – y el uso de ecuaciones estructurales (Zou & Stan, 1998). Como en el caso peruano, en particular, no existe investigación alguna en este campo, el presente estudio busca desarrollar el análisis de variables externas e internas a la empresa como factores que explican el desempeño exportador.

Entre las diversas variables externas poco analizadas se encuentran las políticas del Estado, que por medio del sistema de promoción busca impulsar a las exportaciones. En el caso peruano, el Estado cuenta con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PromPerú, encargada de la promoción de exportaciones del país. Asimismo, el rol del Estado busca ser contrastado con la gestión exportadora de la empresa, a efectos de conocer el nivel de explicación que estos factores pueden aportar al desempeño exportador logrado por el Perú en el desarrollo de sus exportaciones.

Es en este contexto que se ubica el presente trabajo de investigación: para interrelacionar los factores externos con los internos como fuente de explicación del desempeño exportador alcanzado por las empresas exportadoras del Perú.

### **1.3. Importancia de la investigación**

Son diversas las razones que justifican la importancia de la investigación propuesta.

Entre las principales, tenemos:

- Para el crecimiento económico del Perú es muy importante contar con empresas sólidas. En la coyuntura actual, el impulso de las empresas es una actividad estratégica que el Estado peruano está tratando de desarrollar con el propósito de convertirla en un elemento dinamizador de los negocios internacionales del Perú, buscando consolidar el crecimiento exportador que se ha registrado en los últimos años. Por ello, es necesario que las instituciones encargadas de la promoción de exportaciones conozcan en mayor profundidad a la empresa exportadora, de tal manera que les permitan evaluar, mejorar e innovar los programas de promoción que vienen desarrollando.
- En el ámbito empresarial, conocer los factores de su desempeño les permitiría, entre otras cosas: mejorar tanto la formulación de sus estrategias como la gestión de las mismas; buscar, consolidar o mejorar el acceso y su participación en los mercados internacionales. Así, la empresa peruana puede mejorar su capacidad competitiva en los mercados internacionales.
- En el caso del Perú, a la fecha y desde la óptica empresarial, no existe estudio alguno que permita identificar y analizar los factores del desempeño del sector. En esa dirección, la presente investigación podría contribuir al debate sobre los factores determinantes del desempeño exportador, desde la óptica de un país no anglosajón y en vías de desarrollo (Zou & Stan, 1998).

- De igual manera, la investigación es importante por el impacto que puede generar en el colectivo empresarial, pues la pequeña empresa representa más del 80% del total de las empresas exportadoras peruanas (Rosales, 2014). De esa manera, se podrá mejorar su capacidad de gestión y orientar los esfuerzos de la cooperación internacional destinada a la pequeña empresa productora.

Por las razones expuestas y por los resultados de la exportación peruana, la presente investigación es necesaria a efectos de contribuir a mejorar el conocimiento de los determinantes del desempeño exportador.

#### **1.4. Objetivos del estudio**

El **objetivo central** del trabajo consiste en identificar, medir y analizar las variables que expliquen el desempeño de las empresas exportadoras del Perú. Esto significa responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que explican el desempeño de las empresas exportadoras del Perú? Dado que son diversos los factores, queremos interrelacionar específicamente los factores externos con los internos, como fuente de explicación del desempeño exportador. Este es el caso de la incidencia del Programa Nacional de Promoción de Exportaciones – PNPE, con los recursos y las capacidades de la empresa, en el desempeño exportador de las empresas peruanas. El presente estudio constituiría una “línea de base” que permitiría medir los avances logrados en materia de competitividad empresarial exportadora.

Identificados los factores que explican el desempeño exportador, se podrá difundir este conocimiento entre los empresarios y, de esta forma, se promovería la adopción de prácticas empresariales que mejoren la capacidad de competencia de la empresa peruana en el contexto internacional.

El **segundo objetivo** se deriva del objetivo principal, pues, para cumplir con este, es necesario desarrollar y contrastar empíricamente un modelo explicativo del desempeño exportador de las empresas exportadoras.

#### **Objetivos secundarios**

Derivados de la consecución de los objetivos principales, se espera alcanzar otros objetivos, como:

- Analizar la incidencia de las entidades de promoción de exportaciones en el resultado exportador peruano.

- Contribuir con la innovación de los programas de promoción de exportaciones que las entidades del Estado desarrollan. De este modo, se espera orientar el diseño y la mejora de programas que favorezcan la capacidad de competir de la empresa peruana.
- Orientar la formulación de políticas y estrategias exportadoras de las empresas que operan en el Perú, con el fin de contribuir en la consecución de los objetivos de internacionalización.
- Fomentar el debate sobre los factores que determinan el desempeño exportador.

## **Capítulo II: Marco conceptual del desempeño exportador**

## Capítulo II: Marco conceptual del desempeño exportador

Tal como se indicó en la segunda sección del primer capítulo, la actividad exportadora se está convirtiendo en una actividad fundamental para las empresas, como arma competitiva y de supervivencia, y, por extensión, para los países. No obstante, a pesar de su importancia, aún no existe un marco teórico sólido para investigar el fenómeno de las actividades de exportación (Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002). Son diversas las variables que afectan a la actividad exportadora, razón por la cual ameritan ser estudiadas, con una especial atención en el conocimiento de los factores que explican el desempeño exportador. Esto se demuestra a partir del interés suscitado por parte de la comunidad académica, en un intento de elaborar un marco teórico relacionado con el marketing internacional (Zou & Stan, 1998).

Dado que los mercados extranjeros suponen una gran diversidad frente a los mercados domésticos, y en muchas ocasiones más hostiles, contar con un marco conceptual claro de los factores que explican el desempeño exportador sería de gran interés, tanto para el sector público como para los gerentes de las empresas y los investigadores del campo de los negocios internacionales (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000; Sousa 2004; Sousa, Martínez-López y Coelho, 2008).

Las investigaciones referidas al desempeño exportador –*Export performance*, como se le conoce en la literatura anglosajona– cuentan con un notable interés por parte de la comunidad científica. Así lo demuestran las distintas revisiones que se pueden encontrar, por ejemplo, en las desarrolladas por Madsen (1987); Aaby y Slater (1989); Zou y Stan (1998); Navarro (2000); Acedo (2003); Sousa (2004); Sousa et al. (2008); Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008) y Mysen (2013).

El objetivo del presente capítulo es realizar la revisión de la literatura existente que nos permita identificar las diferentes medidas del desempeño exportador, así como los factores considerados para su explicación. Para alcanzar este fin, se ha estructurado el desarrollo del capítulo en los siguientes acápite:

- Características generales de las investigaciones realizadas
- Fundamentos teóricos del desempeño exportador
- Definición y medición del desempeño exportador
- Factores y clasificación de los determinantes del desempeño exportador.

Habida cuenta de que ya se han realizado estudios donde se revisaba la literatura existente en torno al rendimiento exportador, usaremos esta para el desarrollo del presente capítulo. En concreto, se tomaron como base los trabajos realizados por Aaby y Slater, (1989); Zou y Stan (1998); Sousa, (2004); Sousa et al. (2008); Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008) y Mysen (2013), los cuales en su conjunto recojen un estudio de la literatura desde 1978 hasta 2011 (cuadro 2.1). También es recomendable completar esta revisión con los trabajos de Bilkey (1978) y Madsen (1987).

**Cuadro 2.1: Estudios de meta-análisis sobre el desempeño exportador**

<b>AUTORES</b>	<b>PERIODO ANALIZADO</b>	<b>N° DE ESTUDIOS</b>
Aaby y Slater (1989)	1978-1988	55
Zou y Stan (1998)	1987-1997	50
Sousa (2004)	1998 - 2004	43
Sousa, Martínez-López y Coelho (2008)	1998-2005	52
Wheeler, Ibeh y Dimitratos (Estudios realizados en Reino Unido) (2008)	1990-2005	33
Mysen (2013)	1995-2011	19

Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica.

## **2.1. Características generales de los estudios del desempeño exportador**

Los autores analizados (cuadro 2.1) identificaron y seleccionaron trabajos basados en los siguientes criterios:

- Naturaleza empírica de la investigación
- Focalizados en medir el desempeño exportador como variable dependiente
- Centrados en analizar la actividad exportadora de la empresa
- Informes sustentados en análisis de datos y pruebas estadísticas.

Del análisis de los estudios indicados podemos observar (cuadro 2.2) que los Estados Unidos de Norteamérica es el país con más estudios, seguido del Reino Unido y Canadá. A pesar de ello, el primero ha reducido de manera progresiva su participación en el total de estudios realizados; mientras que la de otros países, en especial de Asia y de Latinoamérica, se ha incrementado, demostrando un creciente interés por este

tipo de investigaciones. Respecto de Latinoamérica, solo se registran cinco (5) estudios: dos (2) en Brasil y uno (1) en Chile, Colombia y Perú, respectivamente, lo cual sugiere la necesidad de continuar con este tipo de investigaciones.

En el caso del Perú, la investigación realizada por Daniels y Robles (1982) es un importante aporte al estudio de las variables de la actividad exportadora y demuestra una relación positiva entre la adopción de tecnologías intensivas de capital y el compromiso exportador de las empresas peruanas exportadoras de textiles. Sin embargo, el desempeño exportador es multidimensional y ha sido considerado a partir de diferentes perspectivas y medidas, por lo que es necesario continuar la investigación en esta área.

Debido a la orientación conceptual, los estudios mencionados muestran que la unidad de análisis es la empresa y el medio utilizado para la recolección de datos es la encuesta. Respecto de los métodos de análisis usados para probar las hipótesis, los estudios revisados muestran una gran variedad de técnicas de modelación estadística. Así, se puede observar que la mayoría de investigaciones utilizan análisis multivariado de datos (cuadros 2.3 y 2.4), siendo las técnicas más utilizadas la regresión múltiple, análisis de la varianza (ANOVA, por sus siglas en inglés) y, de manera reciente, el análisis de ecuaciones estructurales, que busca estimar relaciones múltiples y relacionadas entre sí (Sousa C. M., 2004).

**Cuadro 2.2: Número de estudios realizados por países**

AUTORES	Aaby y Slater (1989)	Zou y Stan (1998)	Sousa, Martínez-López y Coelho (2008)	Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008) <sup>1/</sup>	Mysen (2013)	TOTAL
PERIODO	1978-1988	1987-1997	1998-2005	1990-2005	1995-2011	
Nº DE ESTUDIOS	55	50	52	33	19	
Estados Unidos	32	28	12		10	82
Canadá	16	5	4			25
Reino Unido	6	2	4	33	1	46
Turquía	1	1	1			3
Alemania	2	1			1	4
Brasil	1	1				2
Perú	1					1
Noruega	2		3		3	8
Países bajos		1				1
Australia		3	7		1	11
Japón		2				2
Hong Kong		1	2			3
Singapur		1				1
India		1	1			2
América Central		1				1
Nueva Zelanda		1	5			6
Austria		2	1			3
Grecia		1	1			2
Taiwán		1	1			2
Holanda		1				1
Dinamarca		1				1
Italia		1				1
Francia					1	1
Colombia		1				1
Israel			2			2
China			6		1	7
Finlandia			3			3
Corea del Sur			1			1
España			1			1
Chile			1			1
Portugal			1			1
Europa	1					1

1/: Algunos estudios se han realizados en más de un país a la vez.

Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

**Cuadro 2.3: Métodos estadísticos utilizados en los estudios del desempeño exportador**

N°	MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO	AUTORES	Aaby y Slater (1989)	Zou y Stan (1998)	Sousa, Martinez-López y Coelho (2008)	Wheeler, Ibeh y Dimitratos Estudios realizados en Reino Unido (2008)	Mysen (2013) 1995-2011	TOTAL
1	ANÁLISIS DE REGRESIÓN		8	17	24	3	11	63
2	ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA		9	11	6	1		27
3	ECUACIONES ESTRUCTURALES			6	19	2	8	35
4	ANÁLISIS FACTORIAL-FACTOR		6		10	1		17
5	ANÁLISIS DISCRIMINANTE		7	8	1			16
6	CHI-CUADRADO		5	7		4		16
7	CORRELACIONES			3	10	3		16
8	T-TEST		2	4	1	2		9
9	TABLAS CRUZADAS-CROSSTABS		6					6
10	BREAKDOWNS		4					4
11	MCA MULTIPLE CORRESPONDENCE ANALYSIS AND AID AUTOMATIC INTERACTION DETECTION		4					4
12	REGRESIÓN LOGÍSTICA-LOGIT REGRESSION			2		2		4
13	ANÁLISIS POR COMPONENTES PRINCIPALES-PCA					3		3
14	ANÁLISIS DE VARIANZA MÚLTIPLE-MANOVA				1	1		2
15	ANÁLISIS DE COVARIANZA-ANCOVA			2				2
16	U-TEST (PRUEBA DE MANN-WHITNEY)					2		2
17	ANÁLISIS CUALITATIVO					2		2
18	PORCENTAJES					2		2
19	FRECUENCIAS					2		2
20	CLÚSTER			2				2
21	ANÁLISIS DISCRIMINANTE MÚLTIPLE-MDA					1		1
22	ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE LA COVARIACIÓN MANCOVA					1		1
23	ENTREVISTAS PERSONALES-PERSONAL INTERVIEWS		1					1
24	MODELO ECONOMÉTRICO					1		1
25	CORRELACIÓN BIVARIADA		1					1
26	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN-RHO DE SPEARMAN					1		1
27	ANÁLISIS CUANTITATIVO					1		1
28	ANÁLISIS DE SENDEROS-PATHANALYSIS					1		1

Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica

## **2.2. Definición y medidas del desempeño exportador**

### **2.2.1. Definición**

Son diversas las investigaciones que han examinado el desempeño exportador, esfuerzo colectivo que ha enriquecido la teoría de manera relevante. Sin embargo, aún no existe una definición conceptual consensuada del desempeño exportador (Cavusgil y Zou, 1994; Shoham, 1998; Katsikeas et al., 2000; Sousa, 2004; Losada Pérez, Navarro, Ruzo y Barreiro, 2006). Al respecto, la literatura revisada resalta tres argumentos, que se resumen a continuación.

En primer lugar, existe un consenso general en definir el desempeño exportador de la empresa como una tarea compleja y multidimensional (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994), pues puede ser conceptualizado y medido de distintas maneras (Shoham, 1998; Katsikeas et al., 2000); por lo que es difícil llegar a una conclusión unánime. De igual manera, no existe consenso respecto de qué medidas utilizar para captar el concepto de manera adecuada (Shoham, 1998; Sousa, 2004; Sousa et al., 2008). En este sentido, han surgido diversos trabajos, como los de Styles (1998), Zou, Taylor y Osland, (1998), Sousa (2004) o Lages y Lages, (2004), que se han centrado más en la investigación y desarrollo de medidas del desempeño exportador.

En segundo lugar, las empresas exportadoras tienden a definir diferentes objetivos, basados en sus capacidades y estrategias de comercialización; y en tercer lugar, existe la posibilidad de que variables explicativas importantes –como las percepciones de los estímulos a la exportación, problemas derivados de los procesos de la exportación y ventajas competitivas– difieran de una manera apreciable de acuerdo con cada destino de exportación, debido a las diferencias estructurales entre los mercados de exportación (Katsikeas, Piercy y Ioannidis, 1996).

Las diversas investigaciones señalan la necesidad de llegar a una definición conceptual del desempeño exportador. Sin embargo, el desempeño exportador en la literatura analizada se define de diferentes maneras:

- Madsen (1987) sostiene que el desempeño de la organización es el resultado de una constante interacción con otros factores, como la estructura organizacional, el entorno y las estrategias empresariales. Asimismo, Leonidou, Katsikeas y Samiee (2002), coincidiendo con Madsen (1987), identifican que el

desempeño exportador es la consecuencia de una relación causal unidireccional de tres factores: características gerenciales, organizacionales y fuerzas del entorno. Estos factores influyen en la orientación exportadora de la empresa y en las decisiones de marketing, lo que finalmente afecta al resultado de exportación.

- Holzmüller y Kasper (1991) afirman que el desempeño exportador se logra sobre la base de las características organizacionales y, solo de manera secundaria, de los factores psicoestructurales y aspectos objetivos en el proceso de toma de decisiones. De esta manera, los autores introducen el aspecto psicológico del individuo como variable explicativa del desempeño exportador.
- Zou y Stan (1998), sobre la base de la revisión de diversos trabajos, indican que el desempeño exportador es el resultado de la interacción de factores externos e internos de la empresa –conformados a su vez por variables de naturaleza controlable o no controlable–; así como, de la estrategia de *marketing*. Sugieren dos formas de medición: por medio de variables financieras y no financieras.
- Otras investigaciones conciben al desempeño exportador como el logro de los objetivos de la empresa, tanto económicos como estratégicos, con respecto a la exportación de un producto a un mercado extranjero; los cuales se alcanzan a partir de la planificación y ejecución de la estrategia de *marketing* internacional (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Zou et al., 1998).
- Asimismo Lages y Lages (2004) y Lages, Lages y Lages (2005) indican que el desempeño exportador está relacionado con el éxito o fracaso de los esfuerzos de una empresa o nación para exportar los bienes y servicios de producción nacional al mercado internacional. El desempeño obtenido puede ser expresado en términos objetivos, como las ventas, utilidades, o por medidas subjetivas, tales como el nivel de satisfacción del cliente, el manejo de las relaciones con los distribuidores, etcétera.
- Los estudios de desempeño exportador también consideran los efectos de la localización en la capacidad de la empresa para desarrollar recursos y capacidades relacionados con la exportación, que impactan en el desempeño exportador (Freeman y Styles, 2014).

A pesar de los diversos esfuerzos, aún no existe un consenso acerca de una definición conceptual sobre el desempeño exportador (Shoham, 1998; Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000).

Como podemos apreciar, son numerosas las definiciones que se pueden obtener y, a partir de ellas, se puede inferir que el desempeño exportador es el resultado de una combinación de factores y variables, tanto externas como internas de la empresa, cuya medición se realiza mediante variables objetivas y subjetivas.

### **2.2.2. Medidas del desempeño exportador**

Como ya se mencionó, el desempeño exportador es un concepto multidimensional, razón por la cual la gran mayoría de estudios emplean diversas medidas con el fin de alcanzar los mejores análisis (Shoham, 1998; Sousa, 2004), lo que hace imposible analizarlos de manera comparada (Cavusgil y Zou, 1994; Wheeler et al., 2008). Asimismo, realizar una comparación entre los resultados de los estudios es complejo por los diferentes términos empleados para las variables (Zou y Stan, 1998 ).

No obstante, en las últimas décadas el tema ha despertado mayor interés en muchos investigadores, quienes han realizado un gran número de estudios y compilaciones concernientes a la medición del desempeño exportador. La revisión de dicho material muestra la imposibilidad de establecer variables únicas y homogéneas que permitan desarrollar un modelo general del desempeño. Sin embargo, sí es posible identificar a las más recurrentes y que se han asociado a una mayor probabilidad de éxito en la medición del desempeño exportador. De igual manera, profundizar en el conocimiento de estas medidas permitirá una elección de aquellas que sean relevantes y se adapten mejor al marco de la presente investigación.

De acuerdo con los trabajos revisados (cuadros 2.4 y 2.5), podemos notar que son diversas las medidas empleadas para analizar el desempeño exportador. Aaby y Slater (1989) no realizaron una clasificación, pero lo miden utilizando variables objetivas (relacionadas con las ventas de exportación) y subjetivas (relacionadas con la dicotomía entre empresa exportadora y no exportadora). Si bien los demás autores coinciden en tratar las mismas variables, las clasifican con una denominación diferente:

- Medidas objetivas, también denominadas económicas o financieras
- Subjetivas, designadas como no económicas o no financieras
- Escalas compuestas – Medidas genéricas.

Carneiro, Rocha y Ferreira da Silva (2007), subdividen las medidas no financieras en medidas referidas a aspectos del mercado, el comportamiento situacional de la empresa, estratégicas, globales, entre las principales.

**Cuadro 2.4: Número de medidas del desempeño exportador**

<b>AUTORES</b>	<b>N° ESTUDIOS</b>	<b>N° DE MEDIDAS</b>
Aaby y Slater (1989)	55	8
Zou y Stan (1998)	50	7
Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000)	93 <sup>1/</sup>	42
Sousa (2004)	43	50
Carneiro, Rocha y Ferreira da Silva (2007)	43 <sup>2/</sup>	Realiza una clasificación de medidas <sup>3/</sup> .
Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008)	33	6
Mysen (2013)	19	10

1/: Seleccionaron 103 artículos y descartaron 10 por estar duplicados, por lo que quedaron 93 en total.

2/: Divide los estudios en: los trabajos clásicos (8 estudios) y los estudios “recientes” (1999 – 2004) (35 estudios). Ver pp. 9-10.

3/: Clasifica a las medidas en seis (6) tipos.

Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica.

**Cuadro 2.5: Clasificación de las medidas del desempeño exportador**

<b>AABY y SLATER (1989)</b>	<b>ZOU y STAN (1998)</b>	<b>KATSIKEAS ET AL. (2000)</b>	<b>SOUSA (2004)</b>	<b>CARNEIRO ET AL. (2007)</b>	<b>WHEELER ET AL. (2008)</b>	<b>MYSEN (2013)</b>
<p>Propensión a exportar</p> <p>Ventas</p> <p>Problemas de exportación</p> <p>Exportadores versus No exportadores</p> <p>Niveles de exportación</p> <p>Percepción a partir de la exportación</p> <p>Crecimiento de la exportación</p> <p>Barreras a la exportación</p>	<p><b>Financieras:</b> Ventas Utilidades Crecimiento</p> <p><b>No financieras:</b> Logro de objetivos Éxito Nivel de satisfacción de la empresa</p> <p><b>Escalas compuestas</b></p>	<p><b>Económicas:</b> Ventas Utilidades Participación de mercado</p> <p><b>No económicas:</b> Producto Mercado Misceláneo</p> <p><b>Medidas genéricas</b></p>	<p><b>Objetivas:</b> Ventas Rentabilidad Mercado</p> <p><b>Subjetivas:</b> Ventas Rentabilidad Mercado General Misceláneos</p>	<p><b>Económicas:</b> Rentabilidad Ventas</p> <p><b>Mercado:</b> Participación Reputación Satisfacción del cliente</p> <p><b>Comportamiento situacional:</b> Actitud frente a la exportación Dicotomía de exportar o no</p> <p><b>Estrategias:</b> Implica alcanzar objetivos de mediano plazo y largo plazo, como desarrollo de competencias. Ingresar a redes empresariales</p> <p><b>Globales:</b> Percepción del éxito Nivel de satisfacción con las actividades de exportación</p> <p><b>Otras:</b> Innovación Aprendizaje Medidas sociales u ambientales</p>	<p><b>Financieras:</b> Ventas Utilidades Crecimiento</p> <p><b>No financieras:</b> Logro de objetivos Percepción de éxito</p> <p><b>Escalas compuestas</b></p>	<p><b>Económicas:</b> Desempeño económico en el país anfitrión, en comparación con el doméstico. Desempeño económico de la sociedad comparada con los competidores. Desempeño en las ventas Medidas de ventas Medidas de beneficio</p> <p><b>No económicas:</b> Satisfacción de la empresa</p> <p><b>Estratégicas:</b> Desempeño estratégico Cumplimiento de objetivos</p> <p><b>Escalas compuestas relacionales</b> Supervivencia de las relaciones.</p>

Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica.

Las medidas objetivas son cuantificables, valores absolutos. La más recurrente en la literatura es la “intensidad exportadora” (Katsikeas et al., 2000; Sousa, 2004) o propensión exportadora (Alonso y Donoso, 1998; Beamish, Craig y McLellan, 1993), entendida como el ratio o cociente de exportaciones totales sobre las ventas totales. Asimismo, otros indicadores muy empleados son: volumen de ventas totales de exportación, la tasa de crecimiento de las mismas en los mercados de exportación, la participación de mercado y la utilidad de la empresa. También, Maurel (2009) desarrolló su investigación empleando únicamente indicadores objetivos para la medición del desempeño exportador e identificó como una segunda variable importante: la tasa de retorno de las exportaciones.

Los indicadores subjetivos son aquellos de percepción o actitud, como el éxito general percibido, satisfacción con el desempeño, percepción de crecimiento de mercado, percepción de cumplimiento de objetivos, entre otros (Katsikeas et al., 2000; Zou et al., 1998; Sousa, 2004). La medición de estas variables, por lo general, se realiza con el uso de la escala de Likert, de cinco a siete puntos, para hacer cuantificables los resultados (Sousa C. M., 2004).

### **2.3. Fundamentos teóricos del desempeño exportador**

Los diversos estudios analizados fundamentan sus modelos en diversas teorías. Así, Aaby y Slater (1989) sustentan su desarrollo en la teoría de las capacidades organizacionales, administración estratégica y la teoría basada en los recursos, para explicar que los factores internos son los determinantes del desempeño exportador. Un número significativo de ellos incluyen en su modelo el factor relacional como un determinante del desempeño exportador (Aaby y Slater, 1989; Zou y Stan, 1998; Styles y Ambler, 1994; Wheeler et al., 2008). Del mismo modo, Cavusgil y Zou, (1994), Zou y Stan (1998), desde la perspectiva de la organización industrial, incorporan los factores externos como determinantes del desempeño exportador. En resumen, son tres los enfoques que explican el desempeño exportador: primero, la teoría de los recursos, la cual se centra en los activos específicos de la empresa (Morgan, Kaleka y Katsikeas, 2004). En segundo lugar, el enfoque de la organización industrial, que se concentra en el análisis de la estructura-conducta-desempeño de la industria e indica las características estructurales de los mercados de exportación (Zou y Cavusgil, 2002). En tercer lugar, el paradigma relacional, que inspecciona la red de interacciones de negocio y puntos de vista de expansión de las exportaciones, como el

desarrollo secuencial de las relaciones con los compradores extranjeros (Leonidou, 2003; Navarro-García, Arenas-Gaitán, y Rondán-Cataluña, 2014).

El presente estudio toma como referencias las teorías indicadas, que son el soporte en el cual se basan los determinantes del desempeño exportador.

### **2.3.1. Enfoque de la organización industrial (OI)**

La teoría de la organización industrial (OI) señala que el desempeño de la empresa depende de las características de la industria en la cual compite, pues dicha estructura determina la conducta de la empresa y, por lo tanto, su estrategia (Porter, 1981 cita a Bain, 1968 y a Mason, 1953; Porter, 1991). Es decir, los factores externos determinan la estrategia de la empresa, que a su vez incide en el desempeño económico (Zou y Stan, 1998, los autores citan a Scherer y Ross, 1990). Zhao y Zou (2002) consideran a la industria como un elemento que determina las exportaciones e incluyen los aspectos de la concentración de la industria, junto con factores contextuales del comportamiento de las exportaciones; luego, los autores combinan con aspectos específicos de la empresa, como el tamaño, capacidad de innovación y la intensidad de capital.

Cabe señalar que no todas las industrias tienen el mismo potencial de rentabilidad, siendo la pertenencia de una empresa a una industria determinada, un factor que explica el desempeño económico superior frente a otras empresas que pertenecen a otras industrias. En ese sentido, los rendimientos de las empresas, dentro de una industria, serán homogéneos y las diferencias solo existirán entre industrias (Porter, 1981). Por lo tanto, para el progreso y sobrevivencia de la empresa, es necesario que esta se adapte a las presiones del entorno (Zou y Stan, 1998 cita a Collis 1991).

Por otro lado, el paradigma estructura-conducta-desempeño postula que, en esencia, existen dos conjuntos significativos de antecedentes que afectan a los resultados de exportación: (a) las características estructurales de los mercados de la empresa de exportación (Zou y Cavusgil, 2002); y (b) la capacidad de la empresa para lograr y mantener ventajas posicionales en los mercados extranjeros a partir de la aplicación eficiente y efectiva de la estrategia competitiva (Navarro-García et al., 2014; Tung, Lin, y Wang, 2010).

En resumen, el enfoque de la OI argumenta que los factores externos influyen en el diseño de la estrategia de la empresa, determinando el desempeño económico, de tal manera que el entorno externo impone presiones a la empresa, la cual debe adaptarse para sobrevivir y prosperar (Root, 1987; Zou y Stan, 1998<sup>1</sup>).

### **2.3.2. Teoría de la dependencia de los recursos**

La Teoría de la dependencia de los recursos propone explicar las diferencias en el resultado de las empresas mediante el manejo de los recursos externos a ella (Prévot, Brulhart, y Gilles, 2010). Esto revela dependencia y la necesidad de manejar dichas relaciones (González-Campo, 2010). Por esta razón, las empresas deben analizar su entorno con el fin de reducir la incertidumbre respecto de estos recursos externos. De este modo, crearán y conservarán relaciones estratégicas con su entorno, y reducirán la dependencia (Martins de Matos, 2013; González-Campo, 2010).

En síntesis, la teoría de la dependencia de los recursos presenta las siguientes premisas: (a) las organizaciones dependen del entorno, por los recursos que esta le brinda (Shamsuddoha, 2004; Pfeffer y Salancik, 1978); (b) las organizaciones lidian con esta dependencia al desarrollar y mantener estrategias (Shamsuddoha, 2004 citan a Hofer y Schendel 1978; Aldrich y Pfeffer, 1976).

Por su parte, Davis y Cobb (2009) mencionan las implicancias de estas relaciones: (a) el contexto social en el que se desenvuelve la empresa es relevante para la administración de las relaciones, (b) la empresa tendrá estrategias que le brinden autonomía y le permitan perseguir sus intereses, y (c) la capacidad y el poder de la empresa permitirán comprender las estrategias internas y externas que desarrolle. Este último punto distingue a este enfoque de otros, como el de los costos de transacción (Davis y Cobb, 2009).

Según Martins (2013)<sup>2</sup>, las investigaciones académicas han demostrado que las estrategias internas empleadas por las empresas influyen más en su rendimiento que el comportamiento del sector al que pertenecen. Estas investigaciones muestran que las distintas estrategias utilizadas por las empresas para gestionar los recursos

---

<sup>1</sup> Zou y Stan, 1998, citan a: Scherer, F.M. and Ross, D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Rand McNally, Chicago, IL.

<sup>2</sup> El autor cita a: Hansen G. y Wernerfelt B. 1989, Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5. (Sep. - Oct., 1989), pp. 399-411; y Rumelt, 1991: "How Much Does Industry Matter"? *Strategic Management Journal* 12(3): 167-185.

externos afectan, de manera directa, su desempeño empresarial (Martins 2013). Esto confirma, de manera clara, lo afirmado por Pfeffer y Salancik (1978): las empresas dependen del entorno y las obliga a desarrollar múltiples estrategias para contrarrestar estas contingencias. Fusiones, adquisiciones, *joint ventures* y otras relaciones interorganizacionales, como consejos de administración, la acción política corporativa y la sucesión ejecutiva, se utilizan para gestionar estas dependencias (Hillman, Whithers, y Collins, 2009).

Además, esta teoría señala que el desempeño exportador está en función de la habilidad de la gerencia al momento de alinear las variables controlables de la estrategia con los factores no controlables del entorno (Galbraith y Schendel, 1983). La capacidad de la empresa para manejar los recursos en el mercado de origen estarán ligadas a su actividad exportadora (Hessels y Terjesen, 2010). La empresa tendrá la habilidad de establecer relaciones para acceder a recursos existentes en el mercado, escasos debido a la cantidad de competidores y que le permitirán desarrollar sus actividades exportadoras (Hessels y Terjesen, 2010).

### **2.3.3. Teoría basada en los recursos (TBR)**

Esta teoría señala que los recursos y las capacidades de las empresas son importantes para diseñar e implementar estrategias orientadas a incrementar su eficiencia y eficacia; así, se genera un mejor desempeño, tanto en el mercado interno como en el mercado de exportación, frente a sus competidores (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Zou y Stan, 1998; Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998; Zou, Fang y Zhao, 2003). Los recursos de las empresas están definidos como activos tangibles e intangibles, y se distribuyen de manera heterogénea en las empresas; siendo estos la principal fuente de ventaja competitiva. La combinación de ambos recursos es única para la empresa y permite desarrollar estrategias difíciles de ser replicadas (Barney J. , 1991; Barney y Masterly, 2012; Dhanaraj y Beamish, 2003; Amit y Schoemaker, 1993).

Los recursos tangibles son los activos que permiten a la empresa contar con una capacidad fija en el largo plazo (Ruppenthal y Bausch, 2009; Wernerfelt, 1984; Wernerfelt, 1989) y, mientras que los recursos intangibles conforman el capital intelectual, como marcas, capacidades, procesos, atributos de la gerencia, información y conocimiento (Prahalad y Conner, 1996), siendo estos los más difíciles de imitar.

Según Acedo, Barroso y Galán (2006), hoy en día existen diversas tendencias que están relacionadas con la TBR, destacándose entre ellas la teoría del conocimiento y el enfoque relacional. En cuanto al conocimiento, Haahti, Madupu, Yavas y Babakus, (2005), Toften y Olsen (2003), Probst, Buchel y Raub, (1998), Wiklund y Shepherd, (2003); señalan la existencia de varios estudios en donde se evidencia que el conocimiento organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño de la firma. Además, los autores señalan que los estudios empíricos en la literatura exportadora confirman esta afirmación y sugieren la existencia de una correlación positiva entre la intensidad del conocimiento y el desempeño (medido a partir del crecimiento de las ventas internacionales) (Haahti, et al., 2005; Leonidou y Theodosiou, 2004; Autio, Sapienza, y Almeida, 2000; Yli-Renko, Autio, y Tontti, 2002).

Por último, en el estudio de Haahti et al. (2005) se encuentra que existe una relación causal positiva entre la intensidad de conocimiento de las empresas y su desempeño exportador, medición que se realiza tanto en términos de la intensidad exportadora (porcentaje de las exportaciones sobre el total de ventas de la firma) como del crecimiento exportador (crecimiento porcentual en las ventas de exportaciones de la firma). Así, Lages, Silva y Styles (2009) hallan que las capacidades relacionales, medidas a partir de la calidad de la comunicación, las relaciones a largo plazo, la difusión de información y la implicación del importador con respecto a la firma exportadora, afectan de manera positiva al desempeño relacional y este, a su vez, al desempeño económico, variables que los autores consideran bajo el desempeño exportador.

### **2.3.3.1. Teoría del conocimiento**

Dentro del campo de la dirección estratégica de la empresa, se ha configurado un marco teórico denominado Teoría de la empresa basada en el conocimiento (TBC). Dicha teoría sostiene que tanto la adquisición como el uso de conocimiento relevante explican los resultados competitivos de la organización (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Yli-Renko, Autio y Sapienza, 2001). Asimismo, la TBC postula la necesidad de compartir dicho conocimiento entre las diferentes personas, de tal manera de generar aprendizaje (Nonaka, 1994). La acumulación de conocimiento, su aprendizaje y aprehensión han sido considerados como factores influyentes en el proceso de internacionalización de la pequeña y mediana empresa (Fletcher y Prashantham, 2011; Fletcher y Harris, 2012; Fletcher, Harris, y Richey Jr, 2013).

Existen diferentes tipos de conocimiento: el conocimiento objetivo y el conocimiento específico o experimental. El conocimiento objetivo explica la transferencia del conocimiento de un mercado a otro, y puede ser enseñado y obtenido a partir de fuentes primarias o secundarias (Johanson y Vahlne, 1977). El conocimiento experimental permite a la empresa el desarrollo de un mayor conocimiento del negocio que, a su vez, retroalimenta y mejora el diseño de las estrategias. Este conocimiento solo puede obtenerse mediante la experiencia personal o el contacto directo con el mercado o el cliente (Johanson y Vahlne, 1977; Singer y Czinkota, 1994; Casillas, Moreno, Acedo, Gallego y Ramos, 2009). Cabe destacar que el conocimiento del mercado es esencial en la toma de decisiones relacionadas con la cantidad de recursos por invertir en el país de destino (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Vahlne, 1990; Hadjikhani, 1997; Armario, Rastrollo y Gonzales, 2009). Tanto el conocimiento objetivo como el experimental son capacidades intangibles de la empresa que generan valor y pueden crear una ventaja competitiva sostenible, lo cual mejorará su desempeño exportador frente a la competencia (Grant, 1996, el autor cita a Hamel y Prahalad, 1994).

Respecto de la internacionalización de la empresa, diversos autores ponen énfasis en el conocimiento experimental, el cual se divide en tres puntos: el conocimiento institucional, el conocimiento internacional y el conocimiento del negocio. El conocimiento institucional se refiere a la estructura institucional, desarrollada por los gobiernos, que afecta a las instituciones, normas y valores; el conocimiento internacional se basa en el conocimiento de las propias capacidades y recursos (Armario et al., 2009; Yu, 1990); y, finalmente, el conocimiento del negocio consiste en el nivel de conocimiento que la empresa tiene del mercado, de sus clientes y proveedores, entre otros (Blomstermo, Eriksson y Sharma, 2004; Armario et al., 2009; Eriksson, Johanson, Majkgård y Sharma, 2000). Debido al importante rol del conocimiento dentro de la empresa, su existencia, uso y búsqueda influenciará el proceso de internacionalización (Casillas, Moreno, Acedo, Gallego y Ramos, 2009) y en el éxito de sus estrategias internacionales (Fletcher et al., 2013). Así, Casillas et al. (2009) mencionan que existen tres factores, la posesión previa de información sobre el mercado de destino, la decisión y el proceso de adquirir nueva información, y la capacidad de absorción de este nuevo conocimiento, que ayudan a explicar por qué algunas empresas siguen un enfoque de internacionalización secuencial y otras operan internacionalmente desde su fundación (Casillas et al., 2009).

Por otro lado, Fletcher et al. (2013) desagregan el conocimiento al que puede acceder la empresa en tres categorías. La primera y la segunda, hacen referencia a factores relacionados con la empresa, como las condiciones del mercado de destino y las instituciones; competencia y capacidad, tanto de la empresa como de la competencia; las estrategias de entrada para dicho mercado y las redes de contactos. La tercera categoría se relaciona con la información interna de la empresa, la preparación y conocimientos que tiene para operar, supervisar y sostener, de manera eficiente, sus operaciones en múltiples mercados internacionales (Fletcher et al., 2013).

La ausencia de los tipos de conocimientos mencionados es fuente de impedimentos para el manejo eficiente de las actividades internacionales (Fletcher et al., 2013) y para el desarrollo de las exportaciones (Armario et al., 2009; Morgan & Katsikeas, 1998). Por esta razón, las empresas exportadoras necesitan gestionar tanto el conocimiento objetivo como el experimental para poder desarrollar su actividad internacional (Johanson y Vahlne, 1990, 1977; Hadjikhani, 1997; Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma, 1997; Casillas et al., 2009; Armario et al., 2009; Forsgren, 2000, Forsgren, 2001).

Además, en el ámbito de las exportaciones, Armario et al. (2009) señalan que la investigación conjunta de la TBC y la teoría de la internacionalización permiten explicar la influencia de la gestión del conocimiento en el compromiso adquirido y en los resultados obtenidos en los mercados exteriores. Es decir, a mayor conocimiento de un mercado, mayores serán los recursos que esa empresa asigne a dicho mercado.

#### **2.3.3.1.1. Teoría del aprendizaje organizacional**

En la actualidad, la noción de aprendizaje organizacional es aceptada en el mundo por su importancia en el desempeño de la empresa; sin embargo, no existe un modelo o teoría aceptado en este ámbito (Fiol & Lyles, 1985).

Esta teoría consiste en un proceso organizacional, que sistematiza las inferencias de la experiencia pasada en prácticas que puedan aumentar las capacidades de la empresa y guiar su comportamiento futuro (Levinthal y March, 1993; Monreal, 2009). Es decir, es una herramienta importante para la gestión del conocimiento.

Un modelo general del aprendizaje organizacional ve los antecedentes del desempeño exportador como derivados de las estrategias, las cuales son resultados de las

decisiones gerenciales, luego de una evaluación del desempeño pasado (Levitt y March, 1988; Lages, Jap y Griffith, 2008; Ferrier, 2001).

En vista de que existen distintos modelos sobre el aprendizaje organizacional, es importante destacar los puntos similares (o temas comunes) (Lant, Milliken y Bartra, 1992). Entre ellos, destacan:

- Los gerentes definen objetivos de desempeño mediante el establecimiento de comparaciones con los resultados obtenidos (Lages, Jap y Griffith, 2008).
- Existen discrepancias entre las metas y el desempeño resultante, que actúan como señales de éxito o fracaso (Levinthal y March, 1993; Lant, 1992; Lages y Montgomery, 2004; Lages et al., 2008).
- Las discrepancias entre las metas definidas por los gerentes y el desempeño resultante influyen tanto en el accionar de la gestión como en los cambios organizacionales (Levitt y March, 1988; Lant y Mezas, 1992; Lages, et al, 2008).

Con respecto a las capacidades de aprendizaje, estas se dividen en: exploración y explotación (Levinthal y March, 1993). Las capacidades de exploración están relacionadas con temas de largo plazo –tales como asumir riesgos o la innovación radical de los productos–; mientras que las capacidades de explotación, con temas de corto plazo –la adaptación al mercado local– (Levinthal y March, 1993).

Finalmente, es importante mencionar lo señalado por el enfoque gradualista con relación a la importancia del aprendizaje. Dicho enfoque define la internacionalización como un proceso secuencial, mediante el cual las empresas, gracias a un proceso de aprendizaje, logran obtener conocimiento sobre los mercados en el extranjero y, de esta forma, consiguen incrementar su nivel de compromiso en dichos mercados (Johanson y Vahlne, 1990; Bilkey y Tesar, 1977; Armario, et al., 2009).

#### **2.3.3.2. Enfoque relacional**

La exportación no solo implica las transacciones económicas o de negocios, sino también involucra las relaciones entre las partes (Casson y Cox, 1993). Así, el enfoque relacional señala que el mercado es una red de intercambio de relaciones (Navarro,

2000)<sup>3</sup>, en la cual cada miembro –empresa, entidad, etcétera– necesita de otros para cubrir sus expectativas, percepciones, etcétera (Styles y Ambler, 1994).

En el ámbito exportador, el enfoque relacional se observa a partir de las normas relacionales (Navarro, 2000), es decir, las expectativas de comportamiento de los miembros que conforman la relación. Al respecto, el enfoque señala que el comportamiento en una transacción comercial se rige por normas diferentes de las que gobiernan un intercambio relacional. Según Styles, Patterson y Ahmed (2008)<sup>4</sup>, la diferencia principal radica en que el intercambio relacional sucede con el paso del tiempo, es decir, donde ya hay una historia entre las partes y también existen expectativas de colaboración futura. Dichas expectativas se sustentan en asunciones implícitas y explícitas, confianza y planificación (Dwyer, Schurr, y Oh, 1987).

Los principios básicos del enfoque del intercambio relacional son: (a) El análisis de las dos partes que componen la relación. Por ejemplo, en una relación exportador-importador es necesario analizar tanto el comportamiento del exportador como el del importador; (b) la importancia de las percepciones de las partes, las cuales tiene un impacto muy grande, así como en el pasado, en el futuro del intercambio relacional (Styles et al., 2008).

Este enfoque resalta la importancia de la confianza, el compromiso y la interdependencia al momento de establecer relaciones de largo plazo con clientes y/o socios. Cabe mencionar que las relaciones van más allá de simples transacciones de compra y venta entre las partes, a pesar de que dicha transacción tenga una naturaleza relacional por sí misma (Navarro, 2000). Así, la calidad de la relación con el intermediario es multidimensional (Leonidou, Samiee, Aykol y Talias, 2014; Rosson y Ford, 1982) y consta, por lo general, de tres dimensiones: cooperación, confianza y compromiso (Obadia y Vida, 2011; Ambler, Styles, y Xiucun, 1999; Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou, y Salehi-Sangari, 2008; Skarmeas y Robson, 2008; Kuhlmeier y Knight, 2010; Leonidou, et al., 2014). La calidad de la relación refleja la intensidad del intercambio de información, la calidad de la comunicación, la orientación a largo plazo y la satisfacción de la relación entre el exportador y el importador (Lages et al., 2005). La fuerza de esta relación aumenta la repetida interacción de ambas partes (Lages et al., 2005).

---

<sup>3</sup> El autor cita a Kotler, 1990, From transactions to relationships to networks. Address to the Trustees of the Marketing Science Institute (November), Marketing Science Institute Review, Spring 1991.

<sup>4</sup> Los autores citan a Macneil, I.R. 1978, Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. Northwestern University Law Review, 72(6):854–902.

Cuando el proceso de compra y venta se enfoca en la filosofía de las relaciones, los beneficios para el exportador y el importador aumentan, pues se genera una nueva fuente de ventajas comparativas (Sheth y Sharma, 1997) , un mejor desempeño exportador (Ambler et al., 1999) o mejores resultados por la internacionalización (Hohenthal, Johanson y Johanson, 2014) . Esto genera efectos positivos en el desempeño exportador, pues los resultados se definen como el grado en que el intermediario logra los objetivos fijados con anterioridad y cumple con las metas de exportación asignadas en el mercado por el exportador (Erdil, 2014).

#### **2.4. Determinantes del desempeño exportador**

A continuación y de acuerdo con la revisión de la literatura referida al desempeño exportador, se describirán las principales variables independientes o factores que explican el desempeño exportador.

Sobre los factores que determinan el desempeño exportador, Zou y Stan (1998), tomando en cuenta diversos estudios, realizan una clasificación que agrupa a los factores en: internos y externos a la empresa, y controlables y no controlables. Los factores externos son las variables del entorno que afectan el accionar de la empresa, se incluyen entre otros: la acción del Estado, el mercado local y el mercado de exportación. Por otro lado, los factores internos se agrupan en función de las características de la empresa, su capacidad gerencial y su estrategia exportadora.

##### **2.4.1. Factores externos**

La empresa exportadora se caracteriza por la diversidad de entornos en la cual dirige sus operaciones, siendo estos de vital importancia para su desempeño (Keegan, 1997). En este sentido, es fundamental la capacidad de la empresa para interpretar y reaccionar ante las presiones que ejercen las fuerzas del entorno sobre sus actividades (Navarro, 2000).

Raven, McCullough y Tansuhaj (1994) mencionan que existen pocos estudios sobre el entorno internacional. Sin embargo, también señalan que la principal conclusión de estas investigaciones es la siguiente: el entorno internacional es más complejo y está sujeto a una mayor cantidad de factores que el entorno doméstico

Por otro lado, diversas investigaciones han clasificado a los factores del entorno en tres categorías: características del mercado de exportación, características del mercado doméstico y características de la industria (Zou y Stan, 1998; Wheeler et al., 2008). El conocimiento del primero permite comprender al mercado externo en donde se piensa operar, mientras que las otras categorías revelan las capacidades y limitaciones que deberá afrontar la empresa en los mercados externos. En los niveles indicados, el entorno competitivo, la volatilidad del país y la volatilidad del sector (Navarro, 2000) son esenciales para comprender el impacto del entorno sobre la empresa exportadora.

Asimismo, las características del mercado doméstico y de la industria se encuentran impactadas por la economía institucional. En particular, las instituciones son determinantes para el funcionamiento de la economía y para el desarrollo de las mismas empresas. Su formación apunta a dos objetivos principales: reducir la incertidumbre y el riesgo de los mercados, e impactar en los costos de transacción y de producción. Así, si el ambiente institucional favorece a aquellas actividades con una productividad creciente, la economía y, por tanto, el desempeño individual de la empresa crecerán de forma conjunta. Esto pone en evidencia que los numerosos aspectos del ambiente institucional impactarán en la entrada al mercado de las empresas y en su desempeño exportador (Ruppenthal y Bausch, 2009).

Cabe mencionar que a la fecha, por diversas razones, son pocas las conclusiones definitivas que se pueden extraer de los factores mencionados (Wheeler et al., 2008).

#### **2.4.1.1. Características de la industria**

Las características de la industria se encuentran dentro del grupo de factores que han recibido una menor atención, a través de los años, en las diversas investigaciones (Julian, 2003). Según Zou y Stan (1998), las conclusiones de estos estudios se deben tomar con precaución, siendo necesaria una mayor investigación para confirmar los hallazgos.

Las dimensiones de la competencia propuestas por Julian (2003) confirman la importancia de la competitividad en términos de precio, en el mercado al cual se exporta, para el éxito de la empresa.

#### **Inestabilidad de la industria**

Das (1994) encuentra una relación positiva entre la inestabilidad de la industria – medida como la tasa de cambio de tecnología, la predictibilidad y el riesgo– y el desempeño exportador, medido a partir de las ventas. Con respecto al tema de la intensidad tecnológica, diversos autores identificaron una relación positiva entre esta y el desempeño exportador (Cavusgil y Zou, 1994; Holzmüller y Kasper, 1991; Holzmüller y Stöttinger, 1996; Kiyohiko y Pucik, 1993). Además, según Wheeler et al., (2008), el nivel de complejidad de la industria influye en el desempeño exportador de las empresas por la competencia en tecnología, que requiere una inversión constante de las empresas en investigación y desarrollo (I&D) para mantenerse actualizados. Se debe mencionar que esto podría ser menos importante para las empresas que compiten en industrias más tradicionales.

### **Entidades financieras**

Pfeffer (1972) sostiene que las entidades bancarias influyen en la medida que las empresas se encuentren en situaciones financieras muy pobres y, por lo tanto, tengan oportunidades limitadas para acceder a los fondos necesarios. Solo en esta situación, los bancos pueden ejercer una mayor influencia en las decisiones.

### **Avances tecnológicos**

En un estudio de Mc Kinsey Global Institute (2011), se muestra que más de 2 mil millones de personas están conectadas a Internet y casi 8 mil billones de dólares americanos intercambian de manos cada año por medio del comercio electrónico. En algunos casos, como en los mercados desarrollados, cerca de dos tercios de todos los negocios tienen presencia de algún tipo en la web y un tercio de las pequeñas y medianas empresas, por extensión, utilizan tecnologías web. Morgan-Thomas y Bridgewater (2004) mencionan que el uso de la tecnología en los mercados significa, entre otros, el desarrollo de canales virtuales para la exportación. Así, en la medida que esta se expanda como canal de comunicación entre los clientes, proveedores y competidores, mayor será la motivación por parte de las empresas a utilizar dicha tecnología.

Una de las formas del desarrollo de la tecnología son las actividades del comercio electrónico, el cual permite que surjan los intermediarios electrónicos, quienes se relacionan con fabricantes y clientes alrededor del mundo de manera fácil y eficiente,

utilizando la capacidad de la red de computadoras para reducir los costos de transacción en el comercio internacional. De esta manera, el Internet se ha convertido en un medio importante para las transacciones del mercado y tema de investigación sobre su impacto en el desempeño exportador (Cho y Tansuhaj, (2011).

Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001), afirman que las empresas con orientación al mercado, que integran la tecnología de Internet a la función del *marketing*, potencian sus competencias de *marketing* y demuestran que existe un impacto positivo en el desempeño exportador,. Los mismos resultados encuentra Lal (2004) para el caso de empresas de la India, que han mejorado su desempeño exportador como consecuencia de la adopción de herramientas del comercio electrónico. De igual manera, Mostafa, Wheeler y Jones (2006) demuestran que las empresas con alta orientación emprendedora están más comprometidas con el uso de Internet – entendido como los recursos asignados para contar con esa herramienta, su uso, la percepción interna y externa de los beneficios de su uso– y logran un mejor desempeño exportador que las empresas de baja orientación.

#### **2.4.1.2. Características del mercado de exportación (o mercado de destino)**

Si se tiene en cuenta que los factores que afectan a la empresa existen y están circunscritos al mercado, el rol de la empresa es identificarlos porque, según Aaby y Slater (1989), la capacidad de la empresa para influir en su entorno es limitada. Por ello, para diversos autores, como Zou y Stan (1998), Losada, et al. (2006), es necesario que la empresa realice un análisis de los factores externos para cada mercado extranjero en donde opere.

Los mercados de exportación representan amenazas y oportunidades para la empresa, que pueden afectar al desempeño exportador de manera significativa. Por ello, este tiende a estar condicionado por las barreras de entrada, tanto legales (aranceles, impuestos, licencias, controles aduaneros, normativa de productos) como políticas; y por la similitud cultural (Sousa et al., 2008; Baldauf, Cravens y Wagner, 2000; Cavusgil y Zou, 1994; Beamish et al., 1993).

Al respecto, Zou y Stan (1998) concluyen que las barreras a la exportación no son significativas para determinar el desempeño de las exportaciones, en vista de que las empresas pueden superar dichas barreras mediante estrategias de *marketing*.

El ritmo de la volatilidad –entendida como el grado de los cambios imprevisibles en el mercado de exportación– es un determinante esencial de la actividad exportadora (Klein, Frazier y Roth, 1990), dado que es parte de los mercados internacionales. Una alta volatilidad de los mercados extranjeros conlleva una incapacidad para predecir los resultados, lo cual afecta el cumplimiento de los contratos de exportación (Klein et al. 1990). Sin embargo, la volatilidad no tiene por qué ser perjudicial para la actividad exportadora, aunque implique adaptaciones de la mezcla de *marketing*. Además, la incertidumbre puede reducirse a medida que se obtiene información de calidad sobre los mercados extranjeros con entornos poco conocidos (Losada et al., 2006).

Otro factor (o determinante) es la competencia dentro del mercado de destino. Existen varias posiciones al respecto. Según Das (1994) y Lages y Montgomery (2005), un alto nivel de competencia es positivo para el desempeño porque las empresas tienden a relajarse con exceso en entornos relativamente seguros y porque frente a más competencia, la empresa orientará mayores esfuerzos a las actividades de *marketing*, que finalmente repercutirán en el desempeño (Thirkell y Dau, 1998). Por el contrario, Wheeler et al. (2008)<sup>5</sup> señalan que una competencia intensa en el mercado de destino reduce las posibilidades de tener éxito en las operaciones de exportación. En cuanto a la misma discusión, Morgan et al. (2004) encontraron que la intensidad competitiva no está relacionada de manera significativa con el desempeño. En vista de que los resultados son contradictorios, en la actualidad, no se puede llegar a una conclusión exacta con relación a este punto. Por ello, Wheeler et al. (2008) recomiendan la necesidad de una mayor investigación de este tema.

A mayores diferencias entre el mercado local y el mercado del país de destino, la adaptación del producto adquiere mayor importancia para generar resultados positivos (Johnson y Arunthanes, 1995). Entre estas diferencias se encuentran: la regulación gubernamental, la infraestructura, el ciclo del vida del producto, la cultura, la intensidad competitiva, y los gustos y preferencias de los consumidores finales.

#### **2.4.1.3. Características del mercado Local (mercado nacional o de origen)**

La actividad exportadora tiene una relación negativa con el crecimiento de las ventas en el mercado local, pues si el mercado interno se encuentra saturado o tiene un

---

<sup>5</sup> Los autores citan a: Ford, D. and Leonidou, L. (1991) 'Research Developments in International Marketing A European Perspective', in S. J. Paliwoda (ed.) *New Perspectives on International Marketing*, pp. 3–32.

crecimiento lento, entonces, la firma optará por diversificar su mercado hacia el exterior (Schlegelmilch y Crook, 1988).

Las empresas que se encuentran en una industria con una competencia intensa son más propensas a tener mayores utilidades, pero no necesariamente mayores ventas, en comparación con empresas que trabajan en mercados menos competitivos (Nakos, Brouthers y Brouthers, 1998). Asimismo, Das (1994) indica que los exportadores exitosos operan en ambientes altamente competitivos. Una competencia intensa o globalizada en el mercado local puede ser, por un lado, un estímulo para que la empresa empiece a exportar y, por el otro, un incentivo para mejorar y consolidar su posición en el mercado local (Porter, 1991), lo cual muchas veces ha sido considerado como requisito para la exportación (Hurtado, 2002).

Naidu y Prasad (1994) encuentran que las empresas de los sectores industriales con exportación intensiva se insertan en el mundo de la exportación de modo más rápido. Esto se debe a que las empresas competidoras, involucradas en actividades de exportación, sirven como un incentivo o como un modelo a seguir.

Wheeler et al. (2008) mencionan la existencia de una relación inversa entre el mercado de exportación y el mercado local. Si el mercado local se encuentra afectado por problemas como la recesión, el estancamiento, el desempleo, esto incentivaría las exportaciones. Por lo tanto, afectaría de manera positiva el desempeño exportador (Wheeler et al., 2008; Hurtado, 2002; Bilkey W., 1978)<sup>6</sup>.

Con respecto a la demanda local, su reducción puede ser un estímulo para que la empresa exporte (Wheeler et al., 2008) y, luego, pueda alcanzar economías de escala; por el contrario, si la demanda del mercado local es grande, la empresa podría decidir por la diversificación (Czinkota M. , 2004). Asimismo, un mercado local exigente prepara a la empresa para competir en mercados extranjeros (Johanson y Vahlne, 1977).

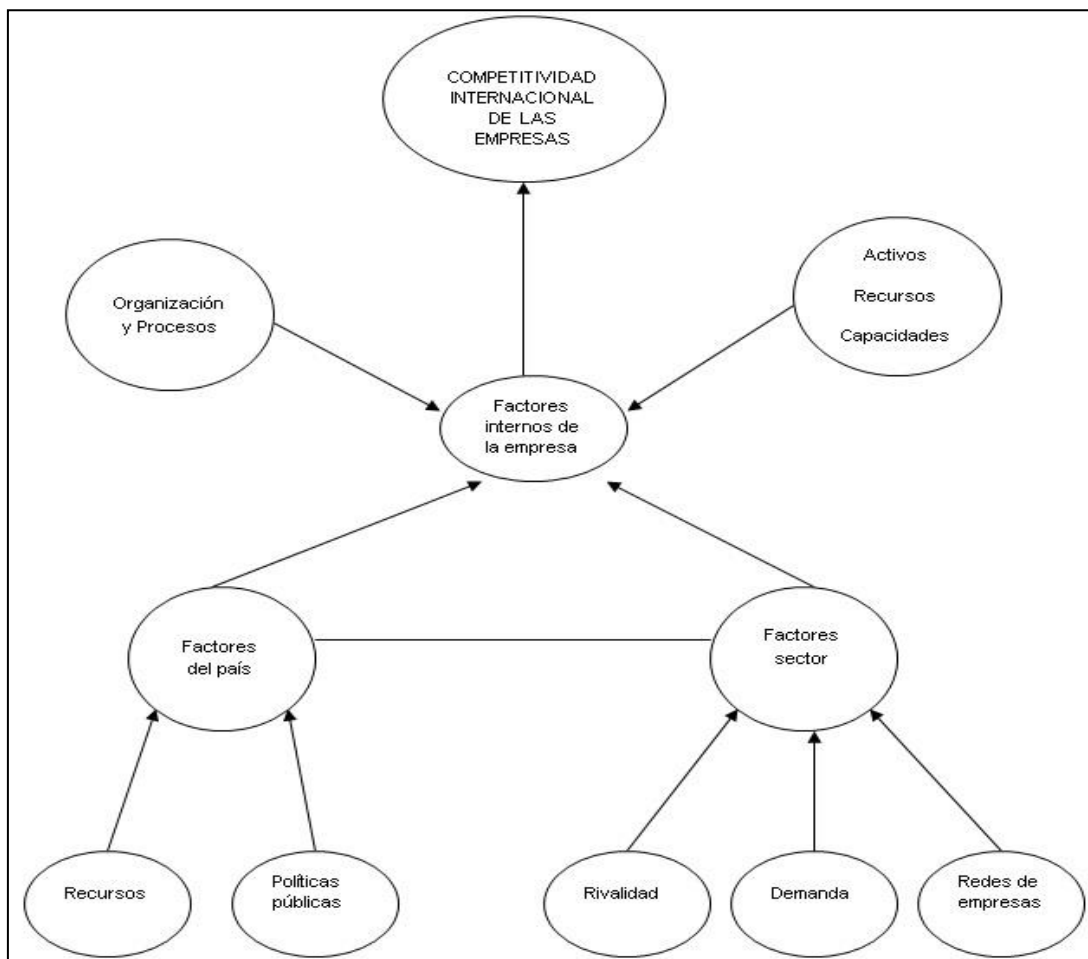
#### **2.4.1.4. Articulación del mercado local y la industria para acceder al mercado de destino**

---

<sup>6</sup> Todos los autores mencionados citan a: Pavord, W. C. and Bogart, R. G. (1975) 'The Dynamics of the Decision to Export', Akron Business and Economic Review 6 (Spring): 6–11.

De acuerdo con Canals (1994), el país de origen de las empresas, así como las instituciones que las regulan y promueven, son una plataforma para su competitividad internacional, que junto con sus factores internos le permitirían acceder a los mercados de destino (Porter, 1991). Así, se demuestra una fuerte interrelación entre la dotación de factores del país, las políticas públicas, el desarrollo de la industria, y los recursos y capacidades de la empresa (gráfico 2.1).

**Gráfico 2.1: Competitividad Internacional de las empresas**



Fuente: Canals, 1994.

## Gobierno

Según Porter (1991), el éxito de los países se explica, en parte, por las circunstancias nacionales que puedan mejorar el ambiente interno del país, de modo que propicie el mejoramiento y la innovación. Esta idea es aplicable, de igual manera, a las empresas, que dependen de las circunstancias internas del país donde operan para mejorar su

desempeño exportador. En ese sentido, el Gobierno debe dar forma y poner a disposición los insumos de los cuales dependen las empresas. Entre los insumos que el Gobierno provee a las empresas, se encuentran: la calidad del recurso humano, el nivel educativo, el nivel de asistencia sanitaria, el nivel de las comunicaciones y el sistema de transporte (Canals, 1994), etcétera. Además, en su diamante, Porter (1991) propone los factores que benefician a los países y los hace más competitivos; sin embargo, destaca que las empresas son las encargadas de formar los sectores económicos y no los países.

Si bien el diamante de Porter (1991) explica el éxito de las naciones, se debe tener en consideración que las empresas compiten en los mercados internacionales y determinan qué tan eficiente y exitoso es el país en conjunto. Canals (1994) refuerza lo sostenido por Porter (1991), tal como se observa en el gráfico 2.1, donde los factores del país afectan a los factores internos de la empresa, los que, a su vez, tienen repercusión en la competitividad internacional de las empresas, es decir, en el desempeño exportador.

Los gobiernos cumplen un rol muy importante en el desempeño exportador, en la medida que crean las condiciones para incentivar la actividad exportadora, reducir las barreras de entrada y mejorar el acceso al mercado internacional. El Gobierno realiza diversas actividades para estimular la actividad exportadora, tales como: firma de acuerdos comerciales, negociaciones de protocolos sanitarios, negociación de las preferencias arancelarias, entre las principales.

De esta forma, el Gobierno busca que las empresas superen las barreras a la exportación que, por lo general, son de índole institucional y de infraestructura. En un estudio realizado, Bilkey (1978) encuentra que las empresas estadounidenses reportaron como los obstáculos más frecuentes: el presupuesto insuficiente, restricciones de los gobiernos extranjeros, insuficiente conocimiento sobre las oportunidades de venta en el extranjero, distribución inadecuada de los productos en el mercado internacional y una carencia de conexiones en los mercados del exterior. Para poder superar estas barreras, el Gobierno proporciona asistencia a las empresas exportadoras en distintos aspectos, por medio de los Programas de Promoción de Exportaciones (PPE) y las negociaciones comerciales.

Se debe señalar que el Gobierno cobra mayor importancia en la determinación del desempeño exportador en la medida que tenga una mayor interrelación con la empresa, por la influencia que pueda ejercer en las decisiones tomadas e incluso, en

la actitud de la plana gerencial. Esta interrelación se puede explicar por la producción destinada a la venta al Gobierno o por la debilidad de la situación financiera (Pfeffer, 1972).

### **Programas de Promoción de las Exportaciones (PPE)**

Los Programas de Promoción de Exportaciones (PPE) se refieren a todas las medidas que el Gobierno diseña para dar asistencia a las empresas en sus actividades de exportación, desde consultoría, seminarios para exportadores, incentivos tributarios (Shamsuddoha y Yunus Ali, 2006), búsqueda de agentes o representantes de venta en destino, elaboración de estudios de mercado hasta financiamiento para asistir a misiones y ferias internacionales (Gençtürk y Kotabe, 2001; Belloc y Di Maio, 2011). El objetivo principal de estos programas es alentar a las empresas en el inicio de su actividad exportadora, mediante la generación y divulgación del conocimiento y la experiencia (Gençtürk y Kotabe, 2001) y disminuir la incertidumbre de la empresa en el inicio de sus operaciones internacionales (Czinkota, 1996).

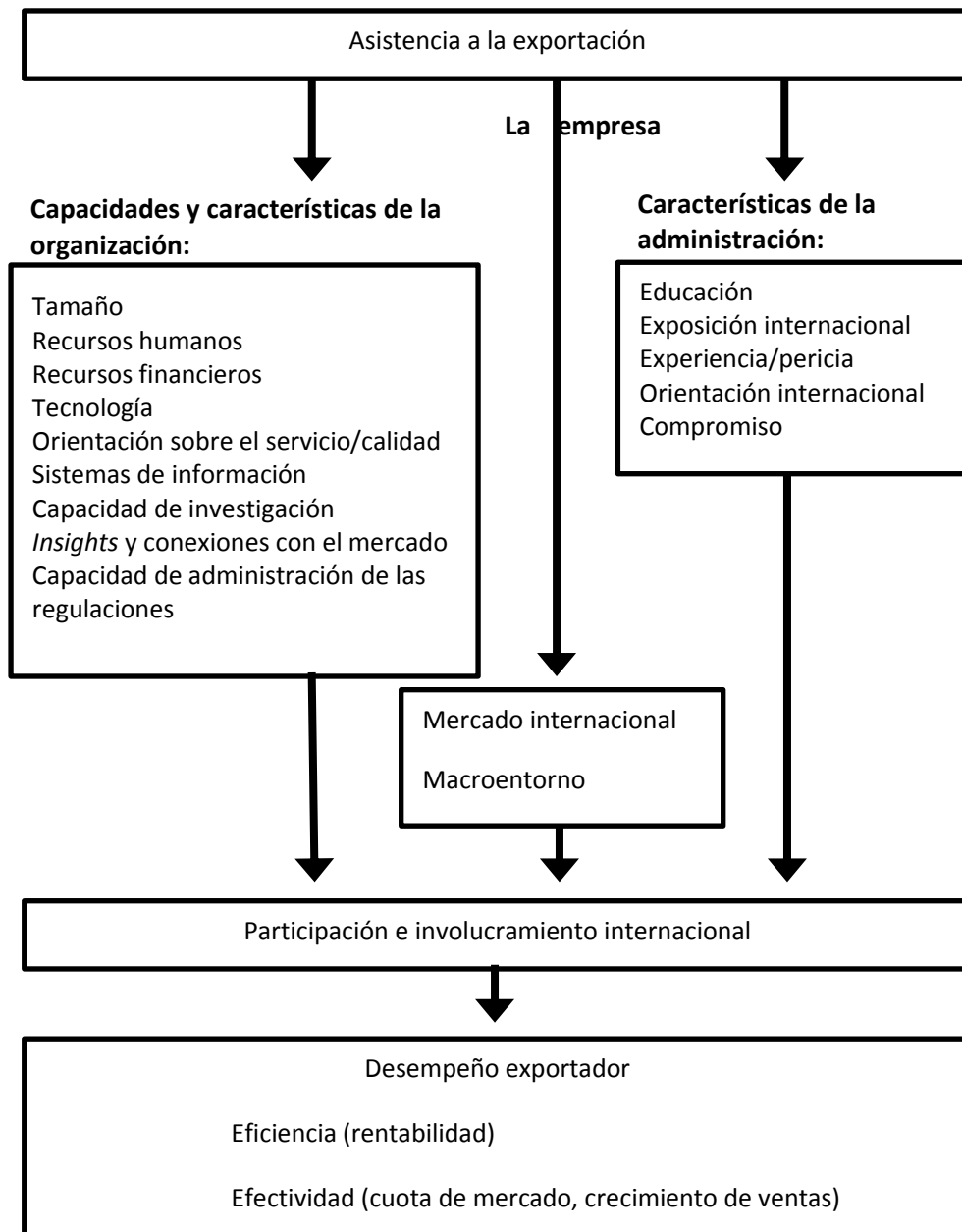
Diamantopoulos, Schlegelmilch y Tse (1993) desarrollaron un modelo jerárquico que explica el proceso de cómo las empresas se pueden beneficiar de la asistencia de los PPE. En una primera etapa, las empresas utilizan la asistencia para tener conciencia de las diferentes oportunidades existentes y, de esta forma, tener motivación; en una segunda etapa, las empresas reciben información sobre exportación y, en la última etapa, las organizaciones reciben asistencia para la conducción de las actividades de exportación. Es decir, los PPE son importantes para la empresa porque, entre otras actividades, les permiten informarse, capacitarse y ganar experiencia sobre la actividad exportadora. Además, les permiten el acceso a redes y la facilitación de otros servicios, herramientas que le permitirán mejorar sus competencias para sobrellevar las dificultades de la actividad exportadora (Shamsuddoha y Yunus Ali, 2006; Naidu, Cavusgil, Murthy y Sarkar, 1997; Gençtürk y Kotabe, 2001).

Los PPE otorgan conocimiento objetivo y conocimiento experimental, importantes para el proceso de expansión de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977). El conocimiento objetivo se relaciona con la adquisición de conocimientos sobre los procesos de exportación. En ese sentido, los PPE organizan seminarios especializados, brindan capacitaciones y manuales de exportación para que las empresas adquieran conocimientos operativos. Estos conocimientos se pueden enseñar y son de fácil reproducción. Por otro lado, los PPE también incentivan la

asistencia de las empresas a ferias internacionales, misiones comerciales, entre otras actividades, para desarrollar contactos comerciales y tener mayor relación con el mercado de destino (Singer y Czinkota, 1994; Johanson y Vahlne, 1977; Shamsuddoha, Yunus y Ndubisi, 2009). Dichas actividades permiten incrementar el conocimiento experimental de las empresas. Sin embargo, Wilkinson y Brouthers (2006) concluyen que, después de controlar los recursos internos de la firma, el uso de herramientas de promoción –como ferias y programas de identificación de agentes y distribuidores– contribuye, de manera positiva, al desempeño exportador de pequeñas y medianas empresas, en particular.

Con respecto a la relación que existe entre la asistencia del Gobierno, mediante los PPE y el desempeño exportador, se observan diversas posiciones. Por un lado, Czinkota (1996) señala que existe una relación indirecta entre la asistencia de los programas de exportación y el desempeño, pues la primera permite el incremento de capacidades gerenciales y organizacionales, las cuales aumentan la participación exportadora que, a su vez, repercute en el desempeño exportador. En el gráfico 2.2 se presenta la relación indirecta planteada por Czinkota (1996). Por su parte, a Shamsuddoha (2004) indica la existencia de una relación positiva entre los PPE y otros determinantes, como las percepciones y la actitud de los gerentes frente a la exportación, el conocimiento exportador y el compromiso. Por otro lado, Shoham (1998) plantea que algunos tipos de programas del Gobierno pueden mejorar el desempeño en algunas sub dimensiones, pero no en todas. Además, el aprovechamiento de uno de estos programas nacionales puede incrementar únicamente las ventas de corto plazo. Por ejemplo, Wheeler et al. (2008), en el caso de las empresas británicas, indican que los programas de promoción del Gobierno aún no son percibidos como favorables.

**Gráfico 2.2: Vínculo entre la asistencia a la exportación y el desempeño exportador**



Fuente: Czinkota, 1996

## **Negociaciones comerciales internacionales – NCI**

Tanto los acuerdos de preferencias arancelarias como los tratados de libre comercio, son fundamentales para el desempeño de las exportaciones peruanas. Estos acuerdos permiten a las empresas tener mayores oportunidades de acceso al mercado exterior y, por ende, mejorar el desempeño exportador. Según Calderón y Fayos (2002), en la conceptualización de la promoción de las exportaciones se puede diferenciar tres componentes: promoción comercial, promoción de exportaciones y política comercial, la cual busca incrementar el comercio mundial por medio de las negociaciones comerciales (NCI). Asimismo, indican que estas políticas públicas buscan incentivar la competitividad de las empresas exportadoras.

Las NCI fueron concebidas dentro de la gran liberalización comercial, tal como mencionan Krugman y Obstfeld (2004), con el fin de reducir la protección a las empresas exportadoras frente a industrias competidoras importadoras. Asimismo, Bonet y Gómez-Crespo (2004) señalan que el objetivo de las negociaciones comerciales consiste en reducir la protección arancelaria y no arancelaria entre los socios comerciales, lo cual facilitará el acceso a mercados y el incremento del flujo comercial entre los países.

En los acuerdos comerciales de los países desarrollados con los países en desarrollo se incluyen otros temas de gran relevancia. Bonet y Gómez-Crespo (2004) afirman que dicha inclusión posibilita compensar los efectos positivos y negativos de los acuerdos comerciales.

Las NCI implican un proceso que tiene como inicio la definición de la regla que permitirá aproximar a cero los aranceles, así como de otras medidas restrictivas, tal como mencionan Bonet y Gómez-Crespo (2004), y los plazos en los que se realizará. Además de ello, se definen las excepciones de este acuerdo, así como las reglas y normativas que regularán el comercio. Para el logro de todo esto, es necesario el desarrollo de la asistencia técnica y cooperación de todos los implicados en la cadena de comercialización (Rubio, 2009).

### **2.4.2. Factores internos**

Diversas investigaciones han clasificado a los factores internos en tres categorías: características de la empresa, características gerenciales y estrategia de exportación.

La primera incluye las características y los recursos con los cuales cuenta la empresa, como el tamaño, experiencia, estructura, entre otras. Las características gerenciales se clasifican en variables objetivas y variables subjetivas (Wheeler et al., 2008; Zou y Stan, 1998). Por último, la estrategia de exportación, desarrollada por la empresa para mejorar su desempeño en el mercado externo (Ruppenthal y Bausch, 2009; Wheeler et al., 2008; Zou y Stan, 1998).

#### **2.4.2.1. Características de la empresa**

##### **Tamaño de la empresa**

Diversos autores han estudiado esta variable y su relación con otras, como la actividad exportadora (Schlegelmilch y Crook, 1988), la propensión a exportar (Bilkey, 1978; Aaby y Slater, 1989), las ventajas competitivas (Katsikeas, 1994), la innovación (Daniels y Robles, 1982) y el desempeño en el extranjero (Katsikeas, et al., 2000).

Con respecto al impacto del tamaño de la empresa en el desempeño exportador, Bonaccorsi (1992) señala que los resultados no son concluyentes por su disparidad y, por tanto, no pueden ser generalizados. El mismo autor indica que no existe relación entre el tamaño de las empresas pequeñas y medianas y el desempeño exportador.

Por su parte, Zou y Stan (1998) resaltan que el resultado varía en función de la medida de desempeño utilizada. Por ejemplo, se han identificado efectos positivos en el desempeño exportador, si se consideran las ventas totales como medida y efectos negativos, si se tiene en cuenta al número de empleados.

##### **Conocimiento exportador**

El conocimiento exportador es el que la empresa tiene tanto sobre cómo vender los productos y servicios en el mercado de destino, como del proceso exportador (Shamsuddoha et al., 2009; Seringhaus, 1993). Estos dos tipos de conocimiento son críticos para que la empresa pueda lograr un buen desempeño exportador.

El conocimiento sobre los procesos de exportación es importante porque permite que la empresa maneje, de manera efectiva y eficiente, procesos como el financiamiento, el envío y seguimiento de la mercadería, los trámites administrativos y la recepción del pago. Por otro lado, el conocimiento de los mercados implica que la empresa entienda

el macro y micro entorno del mercado de destino, su infraestructura y el comportamiento del comprador. Asimismo, la empresa debe saber cómo confrontar estos distintos factores para poder diseñar estrategias efectivas que afecten de manera positiva el desempeño exportador (Wang y Olsen, 2002). Cabe señalar que tanto el conocimiento objetivo como el experimental son necesarios, para que la empresa pueda crecer en los mercados internacionales (Johanson y Vahlne, 1977).

### **Experiencia de la empresa**

La experiencia que pueda tener una empresa sobre exportaciones, es un determinante del desempeño de sus operaciones en mercados extranjeros (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994). En ese sentido, las empresas con mayor experiencia en el mercado tendrán un mejor desempeño que las que recién se inician en la actividad exportadora. Asimismo, la experiencia genera conocimiento específico sobre un determinado mercado, que permite identificar oportunidades de negocio e impulsar la internacionalización de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977; Katsikeas, 1994).

La experiencia también puede entenderse a partir de variables como el número de subsidiarias y número de países donde la empresa opera, porque la experiencia se ve más enriquecida mientras tenga mayor presencia en diferentes países. Estos últimos, por su heterogeneidad, permiten que los conocimientos se alimenten de las diversas culturas y generen aportes al desempeño exportador. La medición se realiza con la tasa de crecimiento y la participación de la empresa en el mercado exportador (Ciešlik, Kaciak y Thongpapanl, 2015; Chao y Kumar, 2010)

Por último, las empresas con mayores niveles de experiencia tecnológica poseen canales virtuales de exportación más exitosos, mientras que las empresas con mayores niveles de capacidad tecnológica usan estos canales de manera más eficiente (Morgan-Thomas y Bridgewater, 2004).

### **Estructura**

La organización de la actividad exportadora, la configuración de un departamento de exportación o la asignación de empleados y directivos dedicados, de manera exclusiva, a la actividad exportadora pueden incrementar la competitividad de las empresas en los mercados exteriores. Así como, la asignación de un presupuesto

específico a la actividad exportadora, pues esto denota mayor compromiso de la organización con los mercados internacionales (Losada et al., 2006).

### **Nivel de tecnología**

El nivel de tecnología tiene una relación positiva con el desempeño exportador, dado que a mayor intensidad en tecnología mayor será la propensión a exportar. Asimismo, en función del mercado de destino del producto, la tecnología puede ser una fuente de ventaja competitiva. De este modo, para el caso de países desarrollados, la tecnología es una ventaja sobre los productores locales; mientras que en países menos desarrollados son más importantes otras fuentes de ventaja, como los bajos costos (Aaby y Slater, 1989).

Wilkinson y Brouthers (2006), Zahra y Nielsen (2002), Namiki (1988), Francis y Collins-Dodd (2004), y Dhanaraj y Beamish (2003) señalan que para las pequeñas y medianas empresas, en particular, se cumple lo siguiente: la ventaja competitiva es potenciada por recursos tecnológicos en términos de manufactura, desarrollo de nuevos productos y la superioridad de los mismos. Esto se debe a que la mayoría de oportunidades, para este tipo de firmas, se presentan en sectores de tecnología de punta.

### **Adopción de innovación y tecnología**

Existe una relación positiva entre la exportación y la adopción de innovación. A medida que la empresa se involucre más en las exportaciones, aumentará su compromiso con la innovación por la incorporación de soluciones tecnológicas que le aporten mayor competitividad (Daniels y Robles, 1982).

La relevancia de la adopción de tecnología se demuestra en un ejemplo práctico de Chandler (1992): a fines del siglo XIX, el sello distintivo de las firmas pertenecientes a la nueva industria intensiva en capital fue su capacidad de aprovechar nuevas tecnologías de producción, para explotar economías de escala y de diversificación, a diferencia de las antiguas firmas, intensivas en mano de obra.

### **Competencias de la empresa**

Las empresas desarrollan competencias para comprometerse con la exportación cuando tienen experiencia y conocimientos sobre la actividad (Shamsuddoha et al.,

2009). El desempeño exportador se determina por el nivel de internacionalización de la empresa y este, a su vez, por la experiencia internacional, que depende del compromiso internacional (Papadopoulos y Martín Martín, 2010). Una empresa sin experiencia en el mercado externo necesita una considerable cantidad de información, que le permita superar las barreras mentales con respecto a la exportación (Silverman, Castaldi y Sengupta, 2002) Al ampliar su conocimiento, gracias a la información, experiencia y conocimientos adquiridos, dicha empresa habrá desarrollado mayores competencias que le permitirán incrementar su compromiso con la actividad exportadora (Shamsuddoha et al., 2009).

#### **2.4.2.2. Características gerenciales**

Diversos estudios señalan que tanto la aptitud como la percepción favorable del gerente, para con la exportación, desempeñan una función muy importante en la decisión de inicio y avance de la actividad exportadora (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil S., 1984). Además, que las capacidades competitivas de la empresa solo se despliegan, si la dirección está dispuesta a ello (Navarro, Acedo y Losada, 2011).

La percepción se refiere al nivel de conciencia que tiene el gerente sobre las oportunidades y amenazas del entorno, así como de los obstáculos, riesgos y el retorno de la actividad exportadora (Schlegelmilch, 1986). Dicha percepción tiene un impacto en el desempeño exportador de la empresa, pues si los gerentes perciben la exportación de manera negativa, no ingresarán en el negocio ni se comprometerán con dicha actividad (Maurel, 2009) y tampoco la considerarán como una opción atractiva para impulsar el crecimiento de la empresa. En ese sentido, la evaluación de los riesgos y retornos, por parte de los exportadores comprometidos con la actividad exportadora, es más positiva que la evaluación de los no-exportadores (Eshghi, 1992).

El conocimiento del gerente se refiere al conocimiento objetivo y experimental que tiene sobre los procesos de exportación y los mercados internacionales –regulaciones, oportunidades, contactos, entre otros– (Johanson y Vahlne, 1977). Este conocimiento genera valor a la empresa, solo si las capacidades y habilidades del directivo permiten que la empresa logre sus objetivos y metas en el ámbito exportador (Das, 1994). El conocimiento experimental del gerente es importante porque provee un marco de referencia para identificar oportunidades y amenazas, así como para diseñar

estrategias efectivas que permitan alcanzar los objetivos de exportación (Johanson y Vahlne, 1977).

Existen diversos estudios que establecen una relación entre otras características, objetivas y subjetivas, del gerente y el desempeño exportador. (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

Stoian, Rialp y Rialp (2011), respecto de las capacidades gerenciales, demuestran que la capacidad de gestión de idiomas extranjeros y el conocimiento del negocio internacional, el compromiso de exportación de la empresa, así como la intensidad tecnológica de la industria, son los antecedentes más influyentes en los resultados de la exportación.

#### **2.4.2.2.1. Características gerenciales objetivas**

Se refieren a las características demográficas del gerente, tales como edad, educación, experiencia profesional y exportadora, manejo de idiomas, origen técnico y tiempo en el extranjero. A continuación, se explica cómo se relacionan estas variables con el desempeño exportador.

##### **Edad**

Nakos, Brouthers y Brouthers (1998), indican que investigaciones previas han establecido una relación significativa entre la edad del gerente y la propensión exportadora de la empresa. Esta variable es desarrollada por diversos autores, tal como lo demuestra Acedo (2003) en la revisión de literatura que realiza. De ellos, se puede inferir que los directivos jóvenes serán más propensos a iniciar actividades de carácter internacional por su mentalidad más abierta y cosmopolita (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). A su vez, Wiersema y Bantel (1992) sostienen que los directivos de mayor edad buscan la seguridad y evitan tomar decisiones arriesgadas.

##### **Educación**

El nivel educativo se refleja en los conocimientos y las habilidades de una persona. Wiersema y Bantel (1992) identifican una relación positiva entre un mayor nivel educativo y la propensión al cambio. En ese sentido, el nivel educativo de los directivos ha sido relacionado, en general, de forma positiva con la propensión

internacional mostrada por parte de las empresas (Dichtl, Koeglmayr y Mueller, 1990; Leonidou et al., 1998).

En el ámbito de la psicología social existe una relación positiva entre el nivel de educación alcanzado y la capacidad para procesar la información. Según Hurtado, (2002), el nivel de educación es relevante en empresas que actúan en entornos caracterizados por múltiples retos y por una necesidad de dar respuestas a situaciones complejas<sup>7</sup> en vista de que la educación aumenta la habilidad cognoscitiva y proporciona al individuo la formación necesaria para dominar la complejidad (Hurtado, 2002)<sup>8</sup>.

Sin embargo, Acedo (2003) muestra diversos estudios que analizan esta variable, cuyos resultados presentan contrastes: algunos encuentran una relación positiva entre los estudios y la propensión a exportar, y otros, no.

### **Experiencia profesional y exportadora**

La experiencia se puede definir como aquellos empleos previos y conocimientos desarrollados o adquiridos por el directivo, que le permiten presentar una determinada solución frente a un problema. Para Ibeh (2003), los gerentes con estas características tienen mayor disposición a apoyar proyectos de exportación, lo que incluye tanto el planeamiento del proyecto como la búsqueda de información relacionada con esta actividad. Al respecto, Zou y Stan (1998) plantean que esta variable se relaciona de forma positiva porque la experiencia internacional del gerente permite identificar y balancear las oportunidades internacionales, y evitar las amenazas. En ese sentido, esta variable es un factor importante al momento de analizar las características del gerente (Johnson , 2004).

Por otro lado, Hurtado (2002) señala que aquellos directores con experiencia en áreas externas y en el campo internacional, son más proclives a adoptar estrategias de exportación. Además, estos directivos están más preparados para establecer contactos en el extranjero y obtener información de ellos (Reid, 1983).

### **Lenguaje**

---

<sup>7</sup> La autora cita a Rajagopalan y Datta D. K., 1996."CEO Characteristic: Does industry matter?" Academy of Management Journal, vol. 39, pp.197-215.

<sup>8</sup> La autora cita a Bartlett y Ghoshal, 1992. What is a Global Manager? Harvard Business Review. Septiembre-Octubre. pp. 124-133.

Según Dichtl et al. (1990), el nivel de estudios y el dominio de lenguas extranjeras son variables que explican la propensión exportadora de las empresas. Al respecto, Schlegelmilch y Crook (1988) plantean que la intensidad de las exportaciones está relacionada, de manera positiva, con el número de gerentes de mandos altos que hablan otro idioma; por lo general, el idioma de los mercados de destino. De igual manera, Sousa, Martínez-López, & Coelho, (2008) señalan que los directivos de las empresas exportadoras con un buen nivel educativo y amplio dominio de las lenguas extranjeras tienen mayor éxito en las actividades exportadoras.

### **Origen étnico**

En su estudio, Leonidou et al. (1998), hacen referencia a diversos autores para quienes los gerentes nacidos en el extranjero o que han sido criados en una familia multicultural están más familiarizados con los mercados extranjeros. Esto permite reducir la incertidumbre acerca de las operaciones de exportación.

### **Tiempo en el extranjero**

Esta variable se refiere a la tendencia del directivo hacia culturas distintas a la natal, lo cual permite una acumulación de conocimiento experimental sobre las características de los mercados internacionales. El conocimiento de diferentes culturas facilita la decisión de exportación porque brinda mayor información sobre los mercados extranjeros, y permite conocer las necesidades de clientes potenciales (Caughey y Chetty, 1994). Es decir, la familiaridad con un país extranjero permite acumular conocimientos y proporciona habilidad para *descubrir y aprovechar las oportunidades de exportación* (Hurtado, 2002).

#### **2.4.2.2.2. Características gerenciales subjetivas**

El resultado exportador es una interacción de los factores internos de la empresa: sus características específicas (el tamaño, la ventaja competitiva del producto y la orientación tecnológica) y las características objetivas (la edad, el nivel de educación y las habilidades en idiomas del decisor referente). En adición a las características antes mencionadas, se consideran también aquellas de carácter subjetivo, las cuales, en su conjunto, determinan la propensión a exportar (Serra, Pointon y Abdou, 2012).

Tanto las características objetivas como las subjetivas están relacionadas con la personalidad del sujeto. Se refieren a la forma de cómo el gerente ve el mundo, la actividad exportadora y los negocios, reconociéndose como características psicológicas (Voerman, 2003). Entre estas características destacan: el riesgo, la innovación, la flexibilidad y la percepción hacia la actividad externa. A continuación, se detalla cómo se relacionan estas variables con el desempeño exportador.

### **Riesgo**

Domínguez y Sequeira (1993) consideran esta variable como una de las más importantes para el desempeño exportador. Sin embargo, cuando la empresa ya ingresa al mercado internacional, existen diferentes riesgos –psicológico, social, financiero, entre otros–, que pueden obstruir el proceso de internacionalización. Cabe mencionar que en el área del comercio internacional y según los mercados, las exportaciones pueden ser más riesgosas e inestables que las ventas al mercado doméstico (Bilkey , 1978).

Para Aaby y Slater (1989), las empresas no exportadoras perciben la exportación como riesgosa porque se requiere mayores recursos, asistencia para la exportación e incentivos arancelarios. Con respecto al directivo, Leonidou et al. (1998), señalan que quienes toman riesgos son más propensos a responder de manera favorable a las exportaciones.

### **Percepción hacia la exportación**

Las percepciones gerenciales parecen ser uno de los determinantes de la firma más importantes para el éxito exportador. El conocimiento de la naturaleza de las actitudes gerenciales, las percepciones y las disposiciones hacia las exportaciones son importantes para aumentar el desempeño de la exportación (Aaby y Slater, 1989).

Mientras los procesos de exportación se den de modo favorable y satisfagan al director de la firma, este se encontrará más orientado a las exportaciones, tendrá mayor confianza en los recursos de su compañía para operar con éxito en los mercados extranjeros y estará más propenso a entablar negocios con extranjeros (Abdel-Malek, 1974).

Asimismo, Zou y Stan (1998) concuerdan con los autores antes mencionados en que existe una relación positiva: cuando los gerentes perciben las barreras tienen malos resultados. Por ello, deben concentrarse en las ventajas y no en las barreras para mantener una adecuada perspectiva de las operaciones de exportación.

### **Innovación**

Respecto de esta variable, se espera que los directivos de las empresas exportadoras sean más innovadores, creativos y sean capaces de romper las normas o patrones existentes en la compañía, en comparación con las empresas no exportadoras (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998).

### **Flexibilidad**

Este factor está muy relacionado con el grado de innovación. En su estudio, Leonidou et al. (1998) exponen que los directivos flexibles, *open-minded* y receptivos, son más proclives a seguir operaciones de exportación.

### **Orientación internacional**

Según Ibeh, (2003), la orientación internacional es definido en función al desarrollo internacional de los gerentes, como la educación recibida en el extranjero, la experiencia laboral internacional, los viajes internacionales, tener una mentalidad global, es decir los tomadores de decisiones de las empresas exportadoras son propensos a haber pasado parte de su vida en el extranjero. Según Ibeh (2003), los gerentes que cuentan con estas características tienen una mayor disposición a apoyar proyectos de exportación, lo que incluye su planeamiento y la búsqueda de información relacionada con esta actividad. Zou y Stan (1998 ) indican que existe una relación positiva entre esta variable y el desempeño exportador. Las firmas con orientación internacional pueden identificar y beneficiarse de las oportunidades internacionales, así como evitar las amenazas.

### **Dinamismo**

Un nivel alto de dinamismo, medido en términos de capacidades, habilidades y experiencia, es más común en empresas exportadoras que en las que no realizan esta actividad. Por otro lado, las firmas con gerentes dinámicos se ubican, de manera

usual, en niveles más avanzados de exportación (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998).

### **Relaciones o conexiones con personas que favorezcan la exportación**

Las empresas en situaciones de gran interdependencia con el Gobierno tendrán directores que tienden a valorar más a los contactos políticos que a los directores de otras firmas, que se caracterizan por no ser interdependientes con el Gobierno (Pfeffer, 1972).

Madsen (1998) señala que el mayor conocimiento de los distintos clientes tiene una relación directa con el desempeño de las exportaciones. Igualmente, los gerentes con mayor orientación internacional tiene mayores contactos internacionales y estos son una de las características más objetivas de la dinámica gerencial (Ibeh, 2003).

#### **2.4.2.3. Estrategia**

La literatura relacionada con la exportación siempre destaca la importancia de la estrategia en el desempeño exportador de una empresa (Shamsuddoha et al., 2009; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Aulakh, Kotabe y Teegen, 2000). Es importante recalcar que la elaboración y desarrollo de la estrategia, independientemente de su nivel, deberá considerar el entorno en donde la empresa se desenvuelve (Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Stan, 1998), las características propias de la empresa y las percepciones del gerente acerca de las capacidades exportadoras de la misma (Dhanaraj y Beamish, 2003; Sousa et al., 2008)<sup>9</sup>.

Robertson y Chetty (2000) resaltan la orientación estratégica de las empresas y, de acuerdo con esta, existe la dicotomía empresa emprendedora-conservadora. La empresa de orientación estratégica emprendedora se caracteriza por tomar altos riesgos en sus proyectos, pues tiene la posibilidad de obtener mayores rendimientos. Por el contrario, la empresa de orientación conservadora se caracteriza por tener un estilo de alta dirección que es adversa al riesgo, no innovadora y pasiva o reactiva.

En vista de la amplia gama de variables estratégicas que influyen en la estrategia de exportación, para el presente estudio se utiliza la noción de actividades de exportación propuesta por Voerman (2003). Esta noción abarca cuatro actividades relacionadas

---

<sup>9</sup> Los autores citan a: Rumelt, R.P. (1986). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

entre sí, y son importantes en la estrategia de exportación para ingresar a mercados exteriores. Cabe señalar que la estrategia de exportación se define como el comportamiento de la empresa para responder a las fuerzas del mercado y lograr sus objetivos para con la actividad exportadora (Cavusgil y Zou, 1994; Voerman, 2003). Las cuatro actividades, propuestas por Voerman (2003), se presentan a continuación:

- Competitividad y estrategia de expansión
- Orientación de la conducta empresarial en la exportación
- Compromiso de recursos
- Variables del *marketing mix*.

Los dos últimos niveles comprenden las herramientas necesarias para definir la estrategia. En cuanto al compromiso de recursos, Voerman (2003) explica que las diversas actividades de planeamiento están orientadas a optimizar el uso de los recursos y condicionan la definición de la estrategia de exportación. De la misma manera, los recursos destinados a identificar y recolectar información relevante son fundamentales para reducir el riesgo que, por lo general, existe en todo proceso de formulación de las estrategias. Además, la estructura organizacional condiciona al compromiso y al logro de los resultados de la estrategia por la que se opte. Por otro lado, las variables del *marketing mix* incluyen las políticas internacionales de producto, precio, plaza y promoción.

A continuación, se explicará a detalle cada uno de los niveles de la formulación de la estrategia definidos, entre otros, por Voerman (2003), Losada et al. (2006) y Sousa et al. (2008):

#### **2.4.2.3.1. Competitividad y estrategia de expansión**

La estrategia de exportación posee dos dimensiones: una dimensión competitiva, definida como las actividades que permiten garantizar la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa en el tiempo (Walters y Samiee, 1990; Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998; Sousa et al., 2008), y una dimensión geográfica, que hace referencia a la estrategia de expansión de mercados (Losada, Ruzo, Navarro y Barreiro, 2007; Cooper y Kleinschmidt, 1985).

En cuanto a la primera dimensión, se podría afirmar que, por lo general, la competitividad se asocia a los precios y costos de los bienes en el ámbito

internacional. No obstante, Juárez de Perona (1996) considera que, para poder definir la dimensión competitiva, es necesario incorporar aspectos económicos, tecnológicos e institucionales; a lo que denomina competitividad estructural de largo plazo, como el comportamiento o productividad de una empresa con respecto a sus competidores en los mercados de destino. En otras palabras, se debería considerar una ventaja competitiva de la empresa, elaborada sobre la base de fuentes como aprendizaje y competencias distintivas, relacionadas con el ámbito del comercio internacional e identificadas antes de seleccionar la estrategia de expansión (Walters y Samiee, 1990; Piercy et al., 1998; Navarro, 2000<sup>10</sup>; Souchon y Diamantopoulos, 1997; Sousa et al.<sup>11</sup>, 2008).

Por otro lado, la segunda dimensión hace referencia, tal como afirman Losada et al. (2007), a una de las decisiones más importantes que debe adoptar la empresa en su proceso de internacionalización. Dicha decisión consiste en definir en cuántos mercados externos competirá, teniendo en cuenta las restricciones presupuestales (Albaum, Duerr y Strandkov, 2005). Diversos autores sostienen que la estrategia de expansión puede ser de dos tipos: de concentración o de diversificación (Cooper y Kleinschmidt, 1985; Navarro<sup>12</sup>, 2000).

En este sentido, existe una amplia discusión sobre cuál de estas dos estrategias de expansión permite lograr un mejor desempeño exportador. Tal como proponen Del Valle, Peña y Hernández (2007), se podrían clasificar los estudios según las posiciones de sus autores al respecto:

- Quienes recomiendan la estrategia de concentración, pues consideran que centrarse en un número relativamente reducido de mercados claves puede permitir a las empresas alcanzar mayores cuotas de mercado, lo que además permitiría mejorar su rentabilidad a largo plazo.
- Otro grupo de estudios tiene en cuenta la estrategia de diversificación de mercados como la más favorable, porque permite obtener beneficios, tales como la reducción del riesgo cambiario derivada de la diversificación de inversiones, mayor cobertura de mercados, aumento de las posibilidades de crear sinergia, acceso a mayores economías de escala y mayor conocimiento

---

<sup>10</sup> El autor cita a Cavusgil, 1980

<sup>11</sup> Los autores citan a Nahapiet y Ghoshal, 1998; Tsai y Ghoshal, 1998.

<sup>12</sup> El autor cita a: Louter, P.J., Ouwerkerk, C. and Bakker, B.A. (1991), "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 6, pp. 7-23.

acumulado sobre una amplia variedad de escenarios internacionales. Sin embargo, los autores que adoptan esta posición recalcan que una diversificación muy amplia pone en riesgo la distribución óptima de los recursos financieros y gerenciales de la firma, pues tienden a elevar los costos de transacción y coordinación (Aulakh et al., 2000), así como los de penetración de mercados de destino.

- Por último, se puede encontrar estudios cuyos autores prefieren una posición intermedia y proponen una aproximación contingente; es decir, la adecuación de la estrategia de expansión a factores situacionales (Lages, 2000; Jain, 1989; Zou y Cavusgil, 1996). De esta manera, afirman que no existe una estrategia absoluta, pues la estrategia empresarial debe formularse sobre la base de las circunstancias particulares en las que se encuentre la empresa (Lages, 2000)<sup>13</sup>. Asimismo, algunos autores sostienen que contingencia se refiere a la manera correcta de generar un equilibrio entre la decisión de adaptación o estandarización por la que, finalmente, opte la empresa (Baalbaki y Malhotra, 1993; Lee, Lee y Ulgado, 1993; Lages, 2000<sup>14</sup>; Zou, Andrus y Norvell, 1997).

Es importante recalcar que la elaboración y el desarrollo de la estrategia, independientemente de su nivel, deberá considerar el entorno en el que la empresa se desenvuelve (Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Stan, 1998), las características propias de la empresa y las percepciones del gerente acerca de las capacidades exportadoras de la misma (Dhanaraj y Beamish, 2003; Sousa et al., 2008).

#### **2.4.2.3.2. Orientación de la conducta empresarial en la exportación**

Las empresas pueden optar por una actitud proactiva o pasiva. La orientación de la empresa puede ser identificada por la actitud de la gerencia (Wilkinson y Brouthers, 2006; Navarro, 2000; Naidu y Prasad, 1994) o por la motivación para el inicio de la actividad exportadora. Así, Navarro (2000), Naidu y Prasad (1994) afirman que si la actitud de los gerentes de la empresa es activa y dinámica, y estos se encuentran

---

<sup>13</sup> El autor cita a: Wang, C. L. (1996). The degree of standardization: A contingency framework for global marketing strategy development. *Journal of Global Marketing*, 10(1), 89-107.

<sup>14</sup> El autor cita a: Szymanski, D., Bharadwaj, S., & Varadajan, P. R. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 57(October), 1-17. Yavas, u., Verhage, B. J., & Green, R. T. (1992). Global consumer segmentation versus local market orientation: Empirical findings. *Management International Review*, 32(3), 265-272. Wang, C. L. (1996). The degree of standardization: A contingency framework for global marketing strategy development. *Journal of Global Marketing*, 10(1), 89-107.

buscando de manera constante oportunidades de negocio y cerrando acuerdos comerciales con clientes en el extranjero, la orientación del comportamiento de dicha empresa es proactiva. Si, por el contrario, la actitud de los gerentes es pasiva y no desarrollan actividades de comercio exterior de forma regular, la orientación conductual de dicha empresa es esporádica. Además, existen investigaciones, como la de Voerman (2003), que sostienen que la identificación de la orientación requiere de la determinación de cómo se inició la empresa en el comercio internacional. Es decir, si elaboró un plan e identificó socios comerciales en el mercado de destino, con anticipación, al inicio de sus actividades de exportación o si su incursión en el comercio internacional fue casual.

En cuanto a los determinantes de la orientación de esta conducta, algunos autores afirman que esta surge a partir de una perspectiva cultural: es decir, la cultura organizacional establece, de forma eficiente, un patrón conductual con la finalidad de crear valor para los consumidores y así satisfacer, de la mejor manera, sus preferencias y necesidades (Racela, Chaikittisilpa y Thoumrungroje, 2007; Narver y Slater, 1990). Otros, como Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw, 2002, definen la orientación de mercado como una filosofía compuesta por tres actividades principales: la adquisición de información sobre preferencias y necesidades actuales y futuras de sus consumidores; la propagación de dicha información en los distintos niveles o departamentos de la empresa; y las actividades de coordinación en todos los niveles de la empresa, con la finalidad de responder a las necesidades y preferencias de los consumidores. Cadogan et al. (2002), también sostienen que una orientación de mercado supone una considerable inversión de largo plazo.

En consecuencia, se podría afirmar que la orientación de la conducta empresarial en el ámbito exportador influye de forma directa en la estrategia y, por lo tanto, de forma indirecta en el desempeño exportador (Akyol y Akehurst, 2003). Así, los resultados de múltiples estudios (Robertson y Chetty, 2000; Thirkell y Dau, 1998; Francis y Collins-Dodd, 2000) señalan que una estrategia proactiva, emprendedora o agresiva tiene un efecto positivo en dicho desempeño. Esta apreciación considera el entorno de las empresas, pues, según Voerman (2003), una aproximación emprendedora es beneficiosa en cualquier circunstancia; mientras que una conservadora, parece serlo solo en escenarios favorables y estables.

#### **2.4.2.3.3. Compromiso de recursos**

El compromiso exportador de la organización está definido como el nivel de recursos que la empresa asigna a la actividad exportadora (Lages et al., 2008). Estos recursos pueden ser: tiempo, financieros, administrativos y humanos (Aaby y Slater, 1989). Según Voerman (2003), las empresas exportadoras pueden invertir todos o parte de sus recursos en actividades de planificación, información, selección de mercados o estructura de la organización.

El compromiso exportador tiene una naturaleza multidimensional, pues se pueden identificar tres componentes: actitudinal, comportamental y relacional (Losada et al., 2006).

Dichos componentes han sido estudiados de manera extensa por diversos autores, tal como se muestra a continuación. El componente actitudinal se refiere a la percepción de la gerencia con respecto a los beneficios y riesgos asociados que supone involucrarse en la actividad exportadora (Cavusgil y Nevin, 1981; Aaby y Slater, 1989). En ese sentido, los PPE, mediante los servicios que ofrece, buscan informar a la gerencia para que esta, a su vez, identifique los beneficios y riesgos de la actividad exportadora. Una vez realizada la identificación, la gerencia se compromete más con la actividad exportadora. Es decir, a mayor información que permita conocer más el entorno y construir una perspectiva positiva, mayor será el compromiso de la gerencia para con la actividad exportadora (Shamsuddoha et al., 2009).

Por otro lado, el componente comportamental alude al compromiso que tiene la empresa para destinar recursos financieros, gerenciales y humanos a la actividad exportadora (Aaby y Slater, 1989). Cuando la empresa compromete mayores recursos, la incertidumbre se reduce y es más factible la puesta en práctica de las estrategias planificadas (Zou y Stan, 1998; Losada et al., 2006).

Finalmente, el componente relacional hace referencia al nivel de recursos que la empresa asigna a las relaciones, ya establecidas, con sus distribuidores internacionales. A mayor inversión de recursos, mejor será la relación con los intermediarios exteriores (Leonidou, Katsikeas y Hadjimarcou, 2002). Con relación a la importancia del compromiso exportador, Johanson y Vahlne (1977) señalan como principal obstáculo a la internacionalización: la ausencia de información y la dificultad para acceder a ella. La única manera de obtener dicha información es mediante operaciones y actividades en el exterior. Así, estos autores definen dos opciones en la internacionalización: un mayor compromiso (recursos y el nivel de estos) de la

empresa en el país extranjero y el establecimiento de más operaciones de la empresa en otros países.

Diversos estudios destacan la relación positiva entre el compromiso exportador y el desempeño de las exportaciones (Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Stan, 1998). Según los autores antes mencionados, esta relación existe porque cuando la gerencia está más comprometida con el negocio de exportación invierte mayores recursos en planear la estrategia de entrada con mucho cuidado, lo cual reduce la incertidumbre (Cavusgil y Zou, 1994). Además, un alto compromiso de los gerentes permite a la empresa ir tras oportunidades y perseguir estrategias efectivas de *marketing* para la exportación, que mejoran el desempeño (Zou y Stan, 1998).

Asimismo, Czinkota y Jhonston (1985) resaltan la importancia de la actitud de los directivos hacia la exportación para el éxito de la actividad exportadora. Los exportadores exitosos no solo concentran sus esfuerzos en vender, sino que también dedican un esfuerzo considerable en reunir la información del mercado, investigan sobre las mejores prácticas de negocio extranjeras y mantienen un flujo de comunicación continuo.

Por otro lado, en compañías donde la gerencia tiene expectativas ambiciosas pero realistas con respecto al desempeño exportador, las exportaciones serán más altas que en compañías sin estas expectativas (Aaby y Slater, 1989). Las empresas con un nivel de compromiso relativamente alto en las actividades de exportación emplean más personal para que realicen dichas funciones exportadoras, en comparación con aquellas firmas con niveles bajos de compromiso. Esto implica que las empresas muestren una mayor capacidad interna para generar ruido relacionado con la postura competitiva de exportación, frente a las compañías que no demuestran un nivel de compromiso alto con las actividades de exportación (Katsikeas, 1994).

Tal como se mencionó, una de las mayores limitantes para iniciarse en la actividad exportadora es la falta de información. Esta es vital para conocer el mercado, así como para definir el nivel del compromiso de la empresa con el proceso de internacionalización. Por tal razón, en el siguiente acápite se presenta la importancia de invertir recursos en la investigación de mercados:

### **Investigación de mercados**

La investigación de mercado se refiere a las actividades que la empresa realiza tanto en el mercado interno como en el externo, con el propósito de reducir la incertidumbre que implica elaborar las estrategias de *marketing* orientadas a mercados externos. Este modo de adquirir información se diferencia de otros porque es formal, sistemática y objetiva (Souchon et al., 2003).

Diversos estudios señalan que la falta de información representa una gran barrera para la iniciación de la actividad exportadora y su crecimiento (Souchon et al, 2003, El autor cita a Katsikeas, 1994; Leonidou, 2004; Tesfom y Lutz, 2006; Silva y Rocha, 2001); por ende, la información de mercado desempeña una función importante en las empresas involucradas en la actividad exportadora. En los últimos años se ha reafirmado la percepción sobre la importancia de la recolección y uso de la información de los potenciales mercados destino, tanto que se le considera como una variable determinante del éxito o fracaso de las firmas exportadoras (Doole, Grimes y Demack, 2006; Toften, 2005; Souchon et al., 2003). En ese sentido, según Theodosiu y Leonidou (2004), las empresas deben construir y emplear sistemas adecuados de información que consisten, básicamente, en cuatro dimensiones enfocadas en la determinación, adquisición, difusión y utilización de la información.

Respecto del uso de la información de mercado para la actividad exportadora, se distinguen tres dimensiones de uso: instrumental, conceptual y uso simbólico (Souchon y Diamantopoulos, 1996). El uso instrumental se basa en la aplicación, directa e inmediata, de los resultados de la investigación para resolver un asunto en particular, lo cual implica que la información se obtuvo con un propósito específico (Souchon y Diamantopoulos, 1996). Por ejemplo: antes de lanzar un producto a un nuevo mercado, es necesario investigar las necesidades y deseos del nuevo mercado; para ello, se necesita información de tipo instrumental, que será utilizada en la estrategia de *marketing*.

Por otro lado, el uso conceptual se refiere a la aplicación indirecta de los resultados de la investigación; es decir, se encuentra nuevos usos y/o aplicaciones a la información utilizada, lo que permite desarrollar mayor conocimiento del gerente (Menon y Varadarajan, 1992) y de la organización. En esta ocasión, la información no se adquirió con fines específicos, sino para mantenerla almacenada y usarla en el futuro. Por ejemplo: cuando la empresa adquiere información general sobre cómo ingresar a los mercados exteriores (Toften, 2005), es el caso de las normas sanitarias aplicada a los alimentos (Athukorala, Gulati, Jayasuriya, Mehta y Nidhiprabha, 2002). Finalmente,

el uso simbólico se refiere a la adecuación de la información a los fines percibidos por la gerencia; por lo general, este se utiliza para dar soporte a decisiones ya tomadas (Toften, 2005).

De acuerdo con Toften (2005)<sup>15</sup>, en el ámbito de las exportaciones solo existen dos dimensiones: la instrumental-conceptual y la simbólica. Para fines de la presente investigación, se tomará en cuenta la primera de ellas (instrumental-conceptual).

La generación de información relevante permite: (a) lograr compromiso, tanto con los mercados de destino como con quienes gestionan los canales de distribución (Styles y Ambler, 2000); (b) disminuir la incertidumbre y el riesgo originados por la falta de familiaridad con los mercados internacionales (Styles y Ambler, 2000; Toften, 2005); (c) facilitar la toma de decisiones (Haluk, 2008); (d) concebir e implementar estrategias orientadas a mejorar la eficiencia y efectividad de las empresas exportadoras; y (e) disminuir la distancia cultural (Lee y Jang, 1998). Tal y como sostienen otros autores (Czinkota, 2000; Haluk, 2008)<sup>16</sup>, el acceso y desarrollo de información relevante es clave, aún más para los exportadores, porque su ámbito de operación es mucho más extenso y se enfrentan a una competencia diversa y desconocida. Es importante mencionar que, mientras que la adquisición incluye la decisión sobre el tipo de información requerida para la toma de decisiones de *marketing*, la utilización es el procedimiento más importante por su relación con el desempeño exportador (Goodman, 1993; Ganeshasundaram y Henley, 2007).

#### **2.4.2.3.4. Marketing mix**

No existe consenso sobre cuál de las estrategias –adaptación o estandarización– conduciría a mejores resultados (Navarro, Losada, Ruza y Diéz, 2010). Ciertos autores sostienen que el resultado de la empresa exportadora está determinado, en gran medida, por el empleo de una metodología sistemática que fundamente la toma de decisiones sobre la elección de mercados internacionales (Lee y Yang, 1990). Zou y Stan (1998 ) hacen referencia a los dos tipos de factores internos controlables, determinantes del desempeño exportador: los asociados a la estrategia de *marketing* de exportación de las empresas y los relacionados con las actitudes y percepciones de la gestión. Por ejemplo, según Navarro et al. (2010), y Levitt (1983), la estrategia de

---

<sup>15</sup> El autor cita a Diamantopoulos A y Souchon A, 1999, Measuring Export Information Use: Scale Development and Validation. *Journal of Business Research* 46, 1–14.

<sup>16</sup> El autor cita a: Knight G. A. y Liesch P.W., 2002, Information internationalisation in internationalising the Firm”, *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 981-95.

estandarización es posible y rentable porque permite que la empresa adquiera economías de escala, no solo en la producción sino también en *marketing* (marca global), gestión e investigación y desarrollo. No obstante, lo más recomendable, en vista de que los mercados son diferentes entre sí, es evaluar qué estrategia es más conveniente para cada variable del *marketing mix*. A esto se le denomina como diferentes niveles de adaptación o estandarización en la estrategia de *marketing* (Zou et al., 1997; Vrontis, 2003; Lages y Montgomery, 2004; Navarro et al., 2010)<sup>17</sup>.

En ese sentido, en el contexto internacional es importante que la empresa identifique qué variables del *marketing mix* –precio, promoción, producto y distribución– pueden ser aplicadas de la misma forma (estrategia de estandarización) y cuáles deben ser adaptadas (estrategia de adaptación) a las exigencias de los mercados de destino (Losada et al., 2006; Douglas y Craig, 1989), en pro de elaborar la mejor estrategia. En Ciešlik et al. (2015) se utilizan la experiencia en exportaciones y el alcance de las estrategias de *marketing*, como variables para medir el compromiso de la empresa con el proceso de internacionalización. El grado de adaptación depende de factores situacionales, tales como el producto exportado, las características de la empresa, del mercado, sector o entorno (Cavusgil y Zou, 1994; Zou y Cavusgil, 1996; Losada et al., 2006)<sup>18</sup>.

A continuación, se presentan las variables del *marketing mix* y su relación con el desempeño exportador.

## **Precio**

Con respecto a esta variable, no existe consenso en cuanto a su impacto sobre el desempeño exportador. Por un lado, Zou y Stan (1998) identificaron una relación positiva entre las variables; mientras que Mavrogiannis, Bourlakis, Dawson y Ness (2008) y Albaum et al. (2005) señalan que los precios competitivos ayudan a la penetración del mercado de destino, al incrementar la participación del mercado. Por

---

<sup>17</sup> Los autores citan a: Sorenson, R. Z., & Wiechmann, U. E. (1975). How multinationals view marketing standardization. *Harvard Business Review*, 53(3): 38–48; Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12(2): 141–171.

<sup>18</sup> Los autores citan a: Cavusgil, S.T. y Kirpalani, V. H. 1993; "Introducing products into export markets: success factors". *Journal Business Research*. Vol. 27, pp. 1-15; Shoham, 2002; "Standardization of international strategy and export performance: a meta-analysis", *Journal of Global Marketing*. Pp. 97-120.; Theodosiou M. y Leonidou L. 2003. ; "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assesment of the empirical research", *International Business Review*, pp. 141-171.

el contrario, Mavrogiannis et al. (2008)<sup>19</sup> sostienen que una ventaja basada en precios no discrimina entre exportadores y no exportadores.

En cuanto a la estrategia de adaptación del precio, tampoco existe un consenso porque los resultados de los estudios realizados son contradictorios. Voerman (2003), en su estudio, concluye que la estrategia de adaptación del precio y el precio relativo pueden tener un impacto diferente, dependiendo de la escala de medida de desempeño.

## **Promoción**

Leonidou et al. (2002) indican que esta variable está relacionada de manera positiva con el desempeño exportador. En cuanto a la adaptación del contenido de la promoción al mercado de destino, para Shoham (1999), esta tiene un impacto positivo en las ventas y el retorno relacionado con la exportación y el crecimiento en ese mercado. Según Thirkell y Dau (1998), para que la actividad de adaptación de la promoción tenga un impacto positivo sobre el desempeño, es indispensable conocer el mercado de destino, sobre todo la cultura, y también manejar lenguas extranjeras. Finalmente, Voerman (2003) menciona que la efectividad de la campaña implica poner mucho énfasis en la elección del medio de promoción más efectivo del mercado de destino.

## **Producto**

Respecto del producto, destacan las diversas características que se analizan y su relación con el desempeño. En general, no existe un consenso sobre el impacto final, razón por la cual no pueden realizarse generalizaciones. En vista de que tanto las características como los estudios realizados son numerosos, en esta ocasión solo analizaremos la relacionada con la calidad del producto.

Leonidou et al. (2002), analizan la calidad del producto como un elemento de diferenciación que se relaciona, positivamente, con el desempeño exportador. Por el contrario, Mavrogiannis et al. (2008) y Malekzadeh y Nahavandi (1985) demostraron que la calidad del producto no es un elemento que diferencia a los exportadores

---

<sup>19</sup> Los autores citan a Bourandas D y Halikias J, 1991. "Discriminating variables between systematic and non-systematic exporting manufacturing firms in Greece", *Journal of Global Marketing*, Vol. 4 No. 2, pp. 21-38.

exitosos de los no exportadores. Además, Mavrogiannis et al. (2008)<sup>20</sup> sostienen que si bien la calidad es importante, el producto no necesariamente debe ser de la mejor calidad. Otras variable de producto que destaca es el paquete del producto que, según Leonidou et al. (2002), no tiene ningún efecto en el desempeño exportador.

Con relación a la influencia de la estrategia de estandarización o de adaptación en el desempeño exportador, Andrade, D'Avila, Camargo y Engels (2011) indican que ambos puntos de vista son lógicos y coherentes. Sin embargo, la heterogeneidad de los mercados no permite la estandarización total y los altos costos de la adaptación no posibilitan su uso para toda la mezcla de *marketing*. Además, sostienen que ambas estrategias tienen importancia y encuentran efectos positivos, cuando se relaciona con el rendimiento y la diferencia entre ambas estrategias es pequeña. Por ello, los gerentes de las empresas exportadoras deberían decidir con mucho cuidado la adopción de una u otra estrategia.

## **Distribución**

Según Mavrogiannis et al. (2008)<sup>21</sup>, esta variable está relacionada positivamente con el desempeño exportador. Cabe mencionar que en el estudio de Voerman (2003), esta variable implica dos aspectos: el primero se refiere al diseño del canal de distribución; mientras que el segundo aspecto prioriza la relación con los miembros del canal de distribución elegido.

En lo referente al canal de distribución, Voerman (2003) señala que la adaptación del mismo no es necesaria, en especial cuando la gerencia tiene una visión emprendedora, pues la tercerización de este servicio es muy común.

La distribución no solo debe percibirse como el canal de distribución, también se le debe dar importancia a la relación existente con el distribuidor, que va más allá de una simple transacción comercial (Navarro, 2000); a pesar de que dicha transacción tiene una naturaleza relacional (Dwyer et al., 1987). El aspecto más importante de los intercambios relacionales es que cada transacción debe ser contemplada en términos de su historia y expectativas futuras (Navarro, 2000). Para lograr intercambios

---

<sup>20</sup> Los autores citan a: Louter, P.J., Ouwerkerk, C. and Bakker, B.A. (1991), "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 25 No. 6, pp. 7-23.

<sup>21</sup> Los autores citan a: Johnston, W.J. and Czinkota, M.R. (1982), "Managerial motivations as determinants of industrial export behavior", in Czinkota, M.R. and Tesar, G. (Eds), *Export Management: An International Context*, Praeger Publishers, New York, NY, pp. 3-17.

relacionales se debe realizar un seguimiento y una medición de la relación existente por etapas, tomando en cuenta: la formación (contacto inicial), el desarrollo (intensidad y confianza) y el compromiso relacional con el distribuidor (Styles y Ambler, 2000).

La confianza y el compromiso son factores importantes para lograr intercambios relacionales estables y duraderos. La confianza es el resultado del intercambio pasado, y un determinante para el intercambio futuro y la cooperación constante entre las partes (Styles et al., 2008). Además, la confianza tiene dos componentes claves: el componente cognitivo, referido a la confianza que una de las partes tiene con respecto a las capacidades de la otra parte; y el componente comportamental, basado en la confianza que una parte tiene con relación a las intenciones, honestidad, motivaciones y benevolencia de su contraparte (Moorman, Deshpandé y Zaltman, 1993; Ring y Van De Ven, 1992). Por otro lado, el compromiso relacional refleja el nivel de recursos comprometidos por la empresa en las relaciones establecidas con sus distribuidores internacionales, de tal forma que las empresas que inviertan mayores recursos conseguirán una relación armoniosa con sus intermediarios exteriores (Leonidou et al., 2002).

Las normas relacionales son aquellas normas formales e informales que rigen la relación entre los integrantes del canal de distribución, es decir, entre las empresas exportadoras y sus distribuidores (Losada et al., 2006). Ambas partes buscan que dichas relaciones sean estables y duraderas, pues una buena relación puede ser una herramienta óptima para el crecimiento de la eficacia y eficiencia en los procesos de intercambio, lo cual mejorará la efectividad de la estrategia de distribución (Losada et al., 2006; Calderón, Fayos y Turbillejas, 2007). Esto, a su vez, tendrá un impacto positivo en los resultados de la empresa (Navarro, 2000; Zhang, 1993). Por ejemplo, los distribuidores comprometerán mayores recursos de *marketing* con aquellos fabricantes con los que tienen una relación más estrecha. Además, dicha relación facilitará la coordinación en las tareas desarrolladas entre el fabricante y el distribuidor (Losada et al., 2006), y reducirá la incertidumbre en la toma de decisiones, al aminorar los comportamientos oportunistas de los miembros del canal y favorecer nuevas oportunidades de negocio (Losada, et al., 2006; Styles et al., 2008).

Las normas relacionales se plasman por medio de dimensiones, como solidaridad, flexibilidad, intercambio de información, cooperación, participación en toma de decisiones y compromiso sostenible en el tiempo (Sheth y Paravatiyar, 1995; Navarro, 2000; Zhang, 1993; Zou y Stan, 1998; Rosson y Ford, 1982; Sousa et al., 2008; Styles

y Ambler, 1994; Wheeler et al., 2008; Lee y Jang, 1998), las cuales contribuyen a generar mejores relaciones de interdependencia (Losada et al., 2006).

*La solidaridad y la cooperación* constituyen un instrumento muy valioso porque contribuyen a que las empresas cooperen con los socios involucrados en el canal de distribución. Dicha cooperación tiene un propósito a largo plazo, a pesar de que en determinados momentos o circunstancias dicha acción perjudique sus propios intereses en el corto plazo. Mediante esta cooperación se crea confianza y se sientan las bases para una relación duradera entre las empresas, desligada de un comportamiento oportunista (Losada et al., 2006).

*El intercambio de información* implica un compromiso entre los exportadores y sus distribuidores extranjeros de compartir, de forma continua, información esencial para el desarrollo de sus respectivas actividades. Esto facilita la toma de decisiones y aumenta la confianza entre las partes. Además, permite establecer prioridades, deseos y objetivos (Navarro, 2000).

*La flexibilidad* supone que los integrantes de la relación de intercambio se muestren dispuestos a adaptarse a los requerimientos de la otra parte y a los cambios que se produzcan en el entorno. Esta norma es relevante en las relaciones internacionales porque las empresas suelen actuar en entornos económicos, políticos y culturales diversos, lo cual obliga a realizar ajustes en las relaciones para superar las condiciones cambiantes del entorno (Losada et al., 2006; Aulakh, Kotabe, y Sahay, 1996).

## **2.5. Resumen**

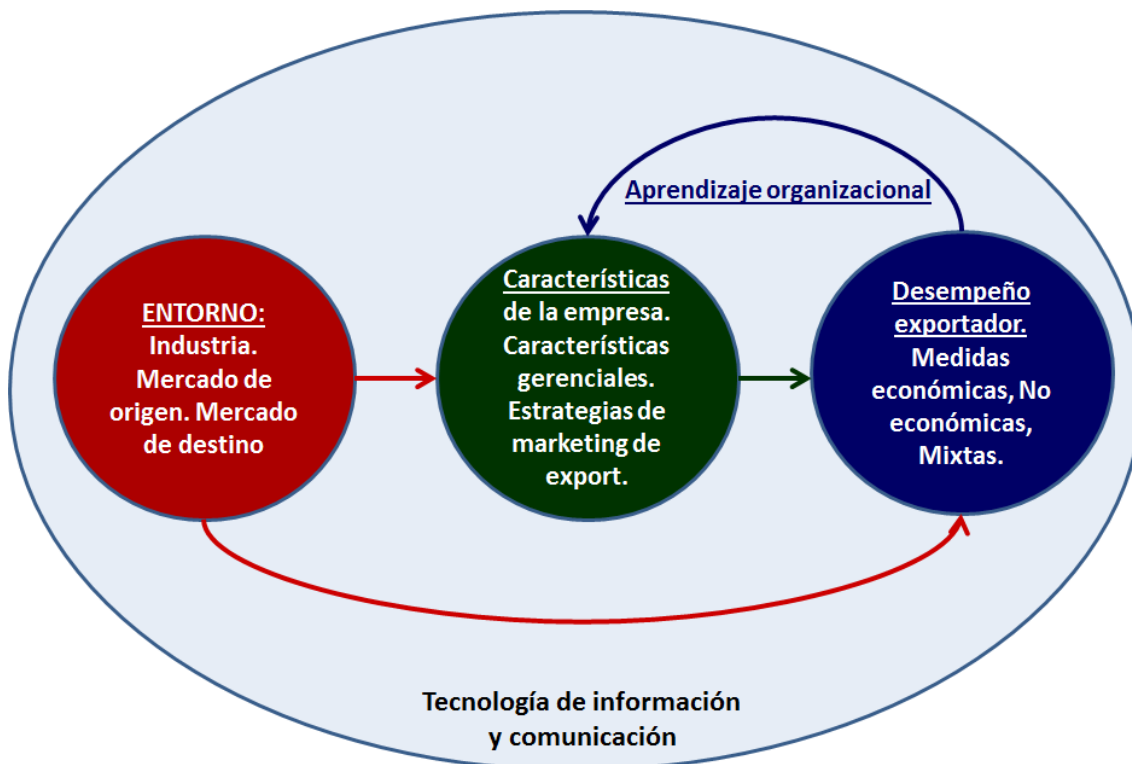
En conclusión, la literatura sobre el desempeño exportador (Zou y Stan, 1998; Wheeler et al., 2008; Sousa et al., 2008; Styles et al., 2008; Shamsuddoha et al., 2009; Ruppenthal y Bausch, 2009) muestra diversos factores, ya sean internos o externos, que pueden ser controlables o no controlables, e influyen en el desempeño exportador de la empresa. Cabe mencionar que no necesariamente estos factores son más importantes que otros, sino que dependen del contexto en el cual se desarrolla la investigación.

Por ello, el gráfico 2.3 muestra la lógica de la relación de estos factores. Así, el entorno comprende el análisis de la interacción de las variables de la industria con las del

mercado de origen, que se refiere al país desde donde se exporta, así como las instituciones que las regulan y promueven; y el mercado de destino, que representa el destino de las exportaciones, cuyo acceso está condicionado por las barreras a la entrada, tanto legales, técnicas como políticas y culturales, entre otras. Dichos factores comprenden el constructo “entorno”, que afecta a la estructura empresarial, la cual cuenta con recursos y capacidades compuestos por diversas variables, como la capacidad gerencial, económica, técnica, etcétera.

Estos recursos y capacidades, y la forma cómo se combinan, constituyen la base de las ventajas competitivas de la empresa. La orientación de la empresa a los mercados de exportación, así como los resultados de la gestión empresarial, trae como consecuencia el desempeño exportador. Este puede ser medido por la empresa, a partir de variables económicas, no económicas o mixtas. La evaluación de los resultados alcanzados permite a la empresa retroalimentarse, a efectos de conocer los factores que explican los resultados obtenidos y, de esta manera, capitalizar las experiencias y obtener mayor aprendizaje organizacional.

**Gráfico 2.3: Modelo integral del desempeño exportador**



Elaboración propia, a partir de la revisión bibliográfica.

## **Capítulo III: Modelo conceptual e hipótesis**

### Capítulo III: Modelo conceptual e hipótesis

El capítulo primero destacó la importancia que tienen las exportaciones, tanto para un país como para la empresa, justificamos la necesidad de realizar la presente investigación y se formularon los objetivos respectivos.

En el capítulo segundo se revisó la principal literatura relativa al campo del desempeño exportador, de la cual podemos concluir que la naturaleza de este tipo de investigaciones es en esencia multivariada, pues el desempeño exportador puede ser explicado desde la interrelación de los marcos conceptuales de los recursos y capacidades de la empresa, el análisis del entorno y del enfoque relacional. Cada uno de los marcos conceptuales contiene diversas variables, razón por la cual su número y la interrelación entre ellas generan modelos con diversos grados de complejidad.

Los estudios revisados indican, con claridad, la necesidad de continuar con la investigación del fenómeno del desempeño exportador que permitan aportar nuevas evidencias empíricas, con particular énfasis en países emergentes, como es el caso del Perú, en vista de que la mayoría de estudios realizados corresponde a la realidad de países desarrollados.

Otro de los aspectos que resaltan es un especial énfasis en los factores internos, dejando en segundo lugar los elementos ajenos a la organización. En este sentido, también es necesario desarrollar modelos que expliquen el desempeño exportador contrastando factores externos e internos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el objetivo del presente capítulo es proponer un modelo teórico que analice y mida el impacto de los factores externos e internos en el desempeño exportador de la empresa. Desde el punto de vista de las variables externas, se tomará en cuenta a los Programas de Promoción de Exportaciones (PPE) y se analizará su incidencia en los recursos y capacidades de la empresa. En relación con los factores internos, se medirá el impacto de las normas relacionales de la empresa, directrices estratégicas, la estrategia de *marketing*, así como el desempeño exportador del periodo anterior.

### 3.1. Modelo propuesto

Respecto de los determinantes del desempeño exportador y de acuerdo con la literatura revisada, podemos notar, en primer lugar, que no se encuentran suficientes estudios cuyo foco de atención sean los países en desarrollo. Sobre este punto, los trabajos realizados por Aaby y Slater (1989); Zou y Stan (1998); Sousa, Martínez-López y Coelho (2008); Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008); Ruppenthal y Bausch (2009); coinciden en señalar la escasez de investigaciones que analizan el desempeño exportador de los países en desarrollo.

Asimismo, según lo revisado en el capítulo segundo, por lo general, los modelos se centran en el análisis de las variables internas, las cuales son múltiples, por lo que existen diversos resultados sobre su impacto en el desempeño exportador (Sousa et al., 2008; Zou y Stan, 1998). Por lo contrario y, de acuerdo con Zou y Stan (1998) y Ruppenthal y Bausch (2009), el número de trabajos sobre la influencia de las variables no controlables del entorno es el más bajo, tal como ya lo señalaba Madsen (1987).

Es necesario hacer hincapié sobre el último punto, pues un factor fundamental para el desarrollo internacional de una organización es el análisis del entorno nacional, en el que se desarrollan las capacidades y limitaciones de la empresa para poder competir en los mercados extranjeros, y el de los mercados internacionales (Losada Pérez, Ruzo Sanmartín, Barreiro Fernández, & Navarro García, 2007). En la revisión de los factores que explican el desempeño exportador, el análisis del entorno es el menos estudiado. Ruppenthal y Bausch (2009), Losada Pérez et al., (2007) encuentran que el entorno es un factor determinante para el desempeño exportador; en cambio, otros autores, como Zou y Stan (1998), señalan que el entorno es una variable de difícil medición y tendría poca significancia en explicar los resultados obtenidos por las empresas exportadoras.

En el nivel del entorno nacional y debido al impacto en las variables macroeconómicas, como son las exportaciones de un país, los PPE son uno de los factores más importantes (Lederman, Olarreaga y Payton, 2006) y su relación con el desempeño exportador es de diversa índole. Así, algunas de estas investigaciones muestran que el impacto de las PPE sobre la segunda variable mencionada es directo y significativo (Volpe y Carballo, 2010; Wilkinson y Brouthers, 2006; Shamsuddoha y Yunus, 2006; Wilkinson, Keillor y d'Amico, 2005; Spence, 2003), otras reportan que no

es significativo (Francis y Collins-Dodd, 2004; Alvarez, 2004; Stottinger y Holzmüller, 2001) o es mixto (Gençtürk & Kotabe, 2001; Wilkinson & Brouthers, 2000)

Sobre la base de lo expuesto, el presente capítulo trata de explicar el desempeño exportador para el caso peruano, a partir del análisis conjunto de factores externos e internos, según la evidencia empírica encontrada. Para ello, se desarrolla el modelo teórico –que combina ambos tipos de variables– y se investiga, de manera conjunta, el impacto de estas en el desempeño exportador. De esta manera, se realiza el análisis para el caso de un país emergente como el Perú.

Desde el punto de vista de las variables externas, se analiza el impacto de los PPE en los recursos y las capacidades de la empresa, a partir de las diversas actividades de los PPE, como pueden ser las consultorías, seminarios para exportadores, búsqueda de agentes o representantes de venta en los mercados internacionales, elaboración de estudios de mercado, financiamiento para asistir a misiones o ferias comerciales y desarrollo de programas de incentivos tributarios a favor de las empresas exportadoras (Shamsuddoha y Yunus, 2006; Gençtürk y Kotabe, 2001).

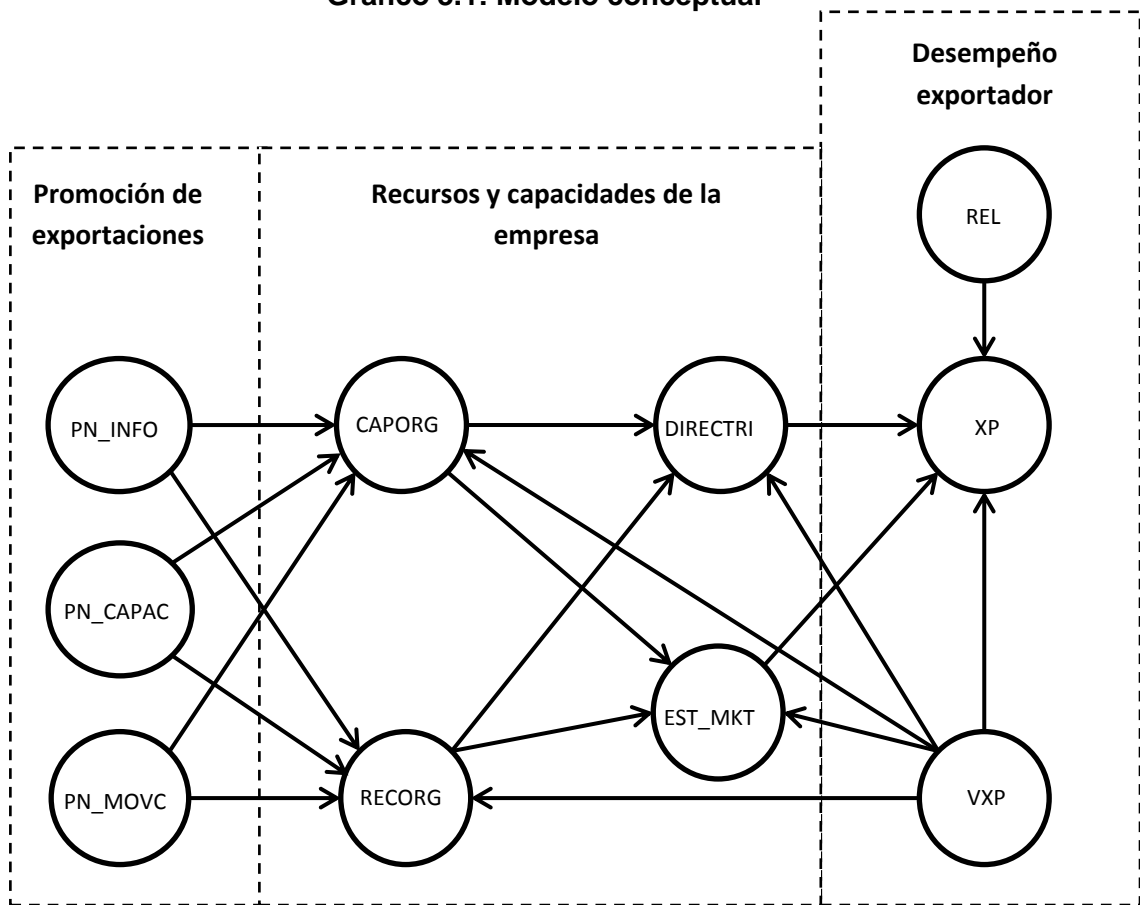
En cuanto a las variables internas y desde el enfoque de los recursos y capacidades de la empresa, se analiza la función que desempeñan las normas relacionales entre las empresas exportadoras e importadoras. Las normas relacionales proporcionan un marco de referencia que permite evaluar los intercambios relacionales entre los miembros del canal de distribución. Dichas normas, como la cooperación, confianza e intercambio de información, son muy importantes porque en el largo plazo afectan al desempeño exportador (Sachdev y Merz, 2012; Styles, Patterson y Ahmed, 2008; Ahmed, 2008; Navarro, 2000; Lee y Jang, 1998; Styles y Ambler, 1994; Rosson y Ford, 1982; Leonidou, Katsikeas y Hadjimarcou, 2002).

Asimismo, se analiza el desempeño exportador del año anterior y su impacto en la gestión y el resultado del año corriente. La evidencia empírica muestra resultados positivos y negativos. Si el resultado del año anterior fue positivo, entonces, las empresas serán proclives a no cambiar su plan de comercialización porque lograron o superaron los objetivos. Por lo tanto, la empresa no tendrá motivaciones para corregir la estrategia empleada (Greve, 1998; Lages Jap y Griffith, 2008). De igual forma, una propensión al cambio en menor grado se debe a las políticas de las empresas de resistirse a los cambios, por la aversión al riesgo que estos generan (Lages et al., 2008; Hannan y Freeman, 1977).

Las estrategias se dividen, a su vez, en dos: las directrices de exportación y la estrategia de *marketing*. Esta última es representada por las “4 P’s”(precio, producto, promoción y plaza-distribución). Luego de una evaluación conjunta de los factores internos de la empresa mencionados, se puede contrastar su impacto en el desempeño exportador del año corriente.

El gráfico 3.1 muestra el modelo conceptual y las relaciones que serán formuladas, las cuales están desarrolladas sobre la base de los trabajos de Leonidou, Palihawadana y Theodosiou (2011) y Lages et al. (2008).

**Gráfico 3.1: Modelo conceptual**



Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 3.1: Siglas de las variables del modelo conceptual**

<b>PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES - PPE</b>	<b>RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>DESEMPEÑO EXPORTADOR</b>
<b>PN_INFO:</b> Plan de Información	<b>CAPORG:</b> Capacidades organizacionales	<b>REL:</b> Relaciones
<b>PN_CAPAC:</b> Plan de Capacitación	<b>RECORG:</b> Recursos organizacionales	<b>XP:</b> Desempeño exportador
<b>PN_MOVC:</b> Plan de Movilidad comercial	<b>DIRECTRI :</b> Directrices	<b>VXP:</b> Desempeño exportador del periodo anterior
	<b>EST_MKT:</b> Estrategia de <i>marketing</i>	

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2. Planteamiento de las hipótesis**

#### **3.2.1. Programa de Promoción de Exportaciones – PPE**

La participación de las empresas en la actividad exportadora se estimula por medio de agentes de cambio internos y externos (Bilkey, 1978; Ayob y Freixanet, 2014). El primero surge dentro de la organización (por ejemplo, la posesión de los recursos y capacidades), mientras que el segundo se refiere a las fuerzas externas, tales como los programas de promoción de exportaciones organizadas por los gobiernos (Wilkinson y Brouthers, 2006; Ayob y Freixanet, 2014).

Según Gençtürk y Kotabe (2001) y Coughlin y Cartwright (1987), la importancia de las PPE se evidencia mediante su impacto en las exportaciones. Los datos muestran que por cada dólar norteamericano (US\$) adicional invertido en los PPE se genera aproximadamente 432 dólares norteamericanos adicionales en exportaciones. Asimismo, Lages y Montgomery (2005) y Demick y O'Reilly, (2000) identificaron que la inversión realizada en PPE se orienta, de preferencia, a brindar apoyo a empresas grandes con experiencia, pues son las más preparadas para sobrevivir en el mercado internacional. Por último, Shamsuddoha y Yunus (2006) mencionan que son pocos los estudios que han evaluado, de manera específica, el impacto de los PPE en el desempeño exportador de la empresa (XP).

Diversas investigaciones arrojan que el impacto de las PPE en la segunda variable mencionada es directo y significativo, como es el caso de los estudios de Pointon (1978), Coughlin y Cartwright (1987), Donthu y Kim (1993), Weaver, Berkowitz y Les (1998), Spence (2003), Shamsuddoha y Yunus (2006), Wilkinson y Brouthers (2006), Bonner y McGuinness (2007), Volpe y Carballo, (2010) y Durmuşođlu, Apfelthaler, Zamantili, Alvarez y Mughan (2012); no significativo, (Francis y Collins-Dodd, 2004; Alvarez, 2004; Stottinger y Holzmüller, 2001) o mixto, (Gençtürk y Kotabe, 2001; Wilkinson y Brouthers, 2000), donde ciertas herramientas de las PPE ejercen un impacto positivo, mientras que otras no lo hacen.

Por otra parte, Johanson y Vahlne (1977), Armario, Rastrollo y González (2009) y Morgan y Katsikeas (1998) indican que la falta de conocimiento y de recursos son un obstáculo importante para el proceso de internacionalización de la empresa, el cual puede reducirse mediante el aprendizaje del funcionamiento de los mercados exteriores (enfoque gradualista del aprendizaje organizacional). En ese sentido, los PPE son las actividades por medio de las cuales el Gobierno ayuda a la actividad exportadora de las empresas, siendo el objetivo básico de estos programas: actuar como un recurso externo para que las empresas adquieran conocimientos y experiencia, factores vitales para participar con éxito en los mercados extranjeros (Gençtürk y Kotabe, 2001). Además, buscan crear en los gerentes una actitud positiva hacia la rentabilidad y las oportunidades de crecimiento en el extranjero, a la vez que minimizan las percepciones negativas acerca de los costos, riesgos y la complejidad asociada a la exportación (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998)

La información relacionada con los PPE puede dividirse en seis actividades específicas: (i) información sobre oportunidades en mercados extranjeros, (ii) generación de información especializada para la realización de negocios con empresas extranjeras (información organizacional y financiera sobre posibles socios extranjeros), (iii) información para realizar negocios en diferentes países (análisis comprensivo de las principales características de mercados particulares para determinados productos), (iv) proveer información especializada para ingresar a los mercados internacionales (información sobre la entrada a mercados extranjeros, posicionamiento y consejos para el manejo de los elementos de la mezcla del *marketing* de exportación), (v) literatura, en general, sobre cómo exportar (información sobre el manejo de los documentos de exportación, el crédito internacional, los términos de pago y los requisitos de envío) y (vi) publicaciones de exportación,

publicaciones especializadas en las actividades de exportación, boletines de exportación, reportes especiales, directorios (Leonidou et al., 2011).

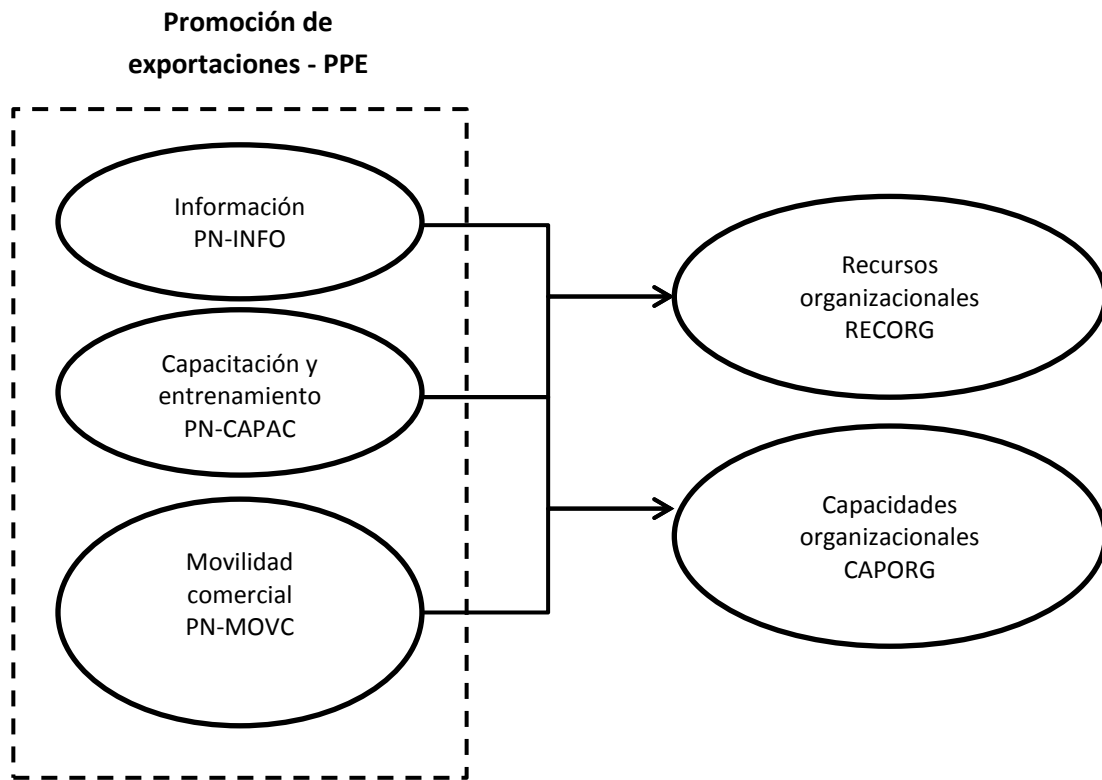
De la misma forma, los programas de capacitación y entrenamiento pueden dividirse en cinco actividades específicas: (i) organización de seminarios (seminarios, conferencias, talleres referentes a las operaciones de exportación), (ii) programas de entrenamiento en exportación, (iii) programas de entrenamiento en documentación (relacionados con la exportación, como la carta de crédito, carta de porte, seguros de envío), (iv) asesoramiento (en problemas específicos de exportación) y (v) apoyo en idioma extranjero (ofrecer cursos intensivos para aprender diversos idiomas y proveer servicio de traducción e interpretación) (Leonidou et al., 2011).

Asimismo, los programas de movilidad comercial se pueden separar en tres actividades específicas: (i) asistencia en la participación de ferias y exhibiciones (ayuda a los exportadores para alquilar y/o decorar el espacio para mostrar sus productos en ferias), (ii) participación en misiones comerciales en mercados extranjeros (ofrecer ayuda financiera a los exportadores para incrementar las relaciones públicas) y (iii) apoyo de las oficinas comerciales en el exterior (establecer el primer contacto con los clientes, preparar visitas de extranjeros, realizar el seguimiento de las tendencias en los mercados internacionales) (Leonidou et al., 2011).

La investigación de Leonidou et al. (2011) demuestra que el uso de los programas nacionales de promoción de exportaciones mejora los recursos y capacidades organizacionales de las empresas. Por ello, se puede decir que dichos programas (PPE) ayudan a acelerar la adquisición de conocimiento objetivo (referido al conocimiento de los procesos de exportación) y conocimiento experimental (relacionado con la participación en actividades de contactos comerciales, como ferias, misiones comerciales, entre otras), ambos necesarios para la expansión de la empresa. El conocimiento objetivo puede ser enseñado y se obtiene a partir de diversas actividades de capacitación; mientras que el conocimiento experimental se obtiene por la experiencia personal, mediante la participación en ferias internacionales, misiones comerciales, entre otras (Singer y Czinkota, 1994; Johanson y Vahlne, 1977; Shamsuddoha, Yunus Ali y Oly Ndubisi, 2009).

El gráfico 3.2 muestra la relación de los PPE con los recursos y capacidades de la empresa.

**Gráfico 3.2: Relación de los PPE con los recursos y capacidades de la empresa**



Elaboración propia sobre la base de la revisión bibliográfica.

### **3.2.1.1. PPE dirigidos a recursos organizacionales relacionados con la exportación**

Leonidou et al. (2011), Toften (2005) y Styles y Ambler (2000) sostienen que existen recursos de suma importancia para el desempeño comercial de las empresas, como la información. Por ejemplo, la investigación de mercados influye en el comportamiento exportador de la empresa, debido a que la información generada ayuda a reducir los altos niveles de incertidumbre que caracterizan a los negocios internacionales. Además, la información de mercados facilita la toma de decisiones en la empresa, pues las decisiones basadas en la intuición no son atinadas como aquellas basadas en la información (Haluk, 2008; Doole, Grimes y Demack, 2006).

Algunos problemas relacionados con la incertidumbre en los negocios internacionales se deben a que muchos exportadores no cuentan con los recursos necesarios para adquirir la información o no están advertidos de las fuentes específicas de donde la información pueda ser extraída. También puede suceder que no conozcan el tipo de información específica requerida para identificar y/o analizar los mercados de

exportación, y se enfrentan a dificultades para utilizar la información recogida (Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011)(Leonidou et al., 2011). Por ello, los PPE proveen asistencia a empresas, enfocándose en perfiles de mercados internacionales, prácticas de negocios internacionales y contactos con potenciales socios comerciales en el exterior (Durmuşođlu et al., 2012; Leonidou et al., 2011; Sousa y Bradley, 2008; Crick y Czinkota, 1995; Czinkota, 1996).

Los conocimientos especializados en *marketing* son fundamentales en el momento de identificar, evaluar y explotar oportunidades en mercados extranjeros. Muchas empresas no cuentan con el sistema de información de *marketing* requerido, por los recursos necesarios para establecer, operar y mantener dicho sistema (Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011; Kothari, 1983) (Leonidou et al., 2011; Kothari, 1983). Con la finalidad de asistir a empresas individuales, es usual que las organizaciones gubernamentales, por medio de los PPE, ofrezcan entrenamiento especializado y servicios de consultoría.

Asimismo, las ferias comerciales son reconocidas como un importante vehículo para mejorar la capacidad competitiva de las empresas exportadoras en un entorno globalizado, de manera que los PPE diseñan programas de asistencia a los exportadores para participar en ferias internacionales (Serinhaus & Rosson, 2000).

Son diversos los autores que afirman que la ayuda del gobierno funciona como un recurso externo que, empleado de una manera adecuada, aliviaría las cargas de personal, financieras, de marketing e información y disminuiría las deficiencias que dificultan el desarrollo exportador (Leonidou et al., 2011; Katsikeas, Piercy, & Ionannidis, 1996; Diamantopoulus, 1993; Kotabe & Czinkota, 1992; Serinhaus & Rosson, 1990). Esto mejorará la posición de los exportadores para asegurar varios de los procesos organizacionales vitales para la exportación, como la identificación de mercados extranjeros, construcción de relaciones o la adaptación de la mezcla de marketing.

De acuerdo con la literatura revisada y la necesidad de evaluar el impacto de los PPE en las empresas exportadoras, se proponen las siguientes hipótesis:

**H1a: Existe una relación positiva entre la información proporcionada por los PPE y los recursos de la empresa relacionados con la exportación.**

**H2a: Existe una relación positiva entre los programas de capacitación y entrenamiento proporcionada por los PPE y los recursos de la empresa relacionados con la exportación.**

**H3a: Existe una relación positiva entre los programas de movilidad comercial de los PPE y los recursos de la empresa relacionados con la exportación.**

### **3.2.1.2. El PPE a capacidades organizacionales relacionadas a la exportación**

Las diferencias entre el mercado local y el extranjero exigen que la empresa adapte su mezcla de marketing al momento de exportar (Leonidou y Theodosiou, 2004; Leonidou, et al., 2011), para lo cual necesita información especializada de los mercados. Asimismo, Czinkota (1996), encuentra que las pequeñas empresas enfrentan los siguientes problemas: (1) logísticos, (2) legales, (3) servicio a la exportación, (4) promoción a las ventas e (5) inteligencia de mercados. La empresa puede superar estas barreras con el apoyo del Estado, por medio de programas especializados como el PPE. De esta forma, los Gobiernos ofrecen asistencia a los exportadores para adaptar la estrategia de *marketing*, según los mercados de destino y así evitar los altos costos en tiempo y recursos que esto implicaría (Lages & Montgomery, 2005). Las empresas que presentan limitaciones financieras, de personal o de otra índole para realizar estos procesos, buscarán ayuda del Gobierno por lo general en forma de estudios de desarrollo de mercado, de adaptación del producto y diseños de planes de exportación (Leonidou et al., 2011; Belloc & Di Maio, 2011). Los PPE ofrecen mayor información, experiencia y recursos a los administradores para superar las barreras a la exportación (Singer y Czinkota, 1994).

Sobre la base de este debate se propone la siguiente hipótesis:

**H1b: Existe una relación positiva entre la información proporcionada por los PPE y las capacidades de la empresa relacionadas con la exportación.**

Construir relaciones con intermediarios y clientes extranjeros es una capacidad fundamental que los exportadores deben poseer (Leonidou, 2004; Czinkota, 1996). Sin embargo el desarrollo de estas es, muchas veces, obstruido por problemas de comunicación o dificultad para encontrar distribuidores y agentes confiables y capaces (Belloc y Di Maio, 2011). Además, los diferentes sistemas de entrega en el extranjero requieren de un ajuste importante en la estrategia de distribución para los diferentes

mercados, pues en algunos de estos se exigen acuerdos de distribución vinculante que reducen la flexibilidad del exportador para desvincularse de distribuidores de baja calidad. La función del Gobierno consiste en fortalecer estas capacidades, ya sea impartiendo programas de capacitación, entrenamiento y entregando información que ayude a los exportadores a encontrar distribuidores y agentes en otros países, encontrar a la contraparte más adecuada en el extranjero y desarrollar habilidades de negociación (Leonidou et al., 2011; Singer y Czinkota, 1994).

De acuerdo con lo explicado, se formula la siguiente hipótesis:

**H2b: Existe una relación positiva entre los programas de capacitación y entrenamiento de los PPE y las capacidades de la empresa relacionadas con la exportación.**

Según Leonidou et al. (2011), los PPE pueden fortalecer las capacidades de exportación de las empresas. Una de estas capacidades es la identificación de oportunidades de negocio en el extranjero, la cual se ve limitada por la imposibilidad de llevar a cabo investigaciones de mercado (Belloc y Di Maio, 2011). Muchas de estas firmas entran a mercados foráneos de manera imprevista y reactiva, en lugar de seguir un patrón de localización, análisis y explotación de oportunidades de exportación (Yip, Biscarri, & Monti, 2000). El Gobierno puede ayudar a que los exportadores mejoren su capacidad mediante programas de movilidad comercial, como arreglar viajes a los exportadores al exterior, participación en misiones comerciales o en ferias internacionales de exhibición (Leonidou et. Al., 2011; Kotabe & Czinkota, 1992).

Por ello, se formula la siguiente hipótesis:

**H3b: Existe una relación positiva entre los programas de movilidad comercial de los PPE y las capacidades de la empresa relacionadas con la exportación.**

### **3.2.2. Recursos organizacionales y directrices**

Los recursos son activos tangibles o intangibles que potencian a una compañía a idear e implementar estrategias para mejorar su eficiencia y efectividad. Algunas de sus características son que deben ser valiosos al explotar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno, deben ser escasos entre los competidores actuales y

potenciales de la empresa, no deben poder ser imitables por otras empresas y ser difíciles de reemplazar con otros sustitutos equivalentes (Barney, 1991). Para diseñar e implementar rigurosas estrategias de *marketing* de exportación, la compañía debe tener tanto una adecuada acumulación como una correcta combinación de recursos clave para su uso en diferentes acciones estratégicas en los mercados foráneos (Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch, 2006). Lages, Jap, & Griffith (2008) señalan que los recursos destinados a la actividad exportadora permiten que la empresa tenga un mejor desarrollo exportador en el corto plazo, sin embargo, las estrategias de marketing pueden no ser fáciles de adaptar en el mismo plazo. Si bien muchos tipos de recursos están disponibles para la compañía exportadora, aquellos pertenecientes a los aspectos humanos, de marketing, financieros y de información serán, a menudo, los más importantes para el diseño y la implementación de una buena estrategia de marketing (Leonidou L. , 2004).

Según la literatura revisada, se propone la siguiente hipótesis:

**H4a: La posesión de recursos relacionados con la exportación tiene un impacto positivo en las directrices de exportación.**

### **3.2.3. Recursos organizacionales y estrategia de marketing**

Para diseñar e implementar estrategias de *marketing* rigurosas, las empresas deben contar con una acumulación adecuada de recursos claves para la exportación, los cuales se combinan para realizar distintas acciones estratégicas en mercados extranjeros (Leonidou et al., 2011; Morgan, Vorhies y Schlegelmilch, 2006).

Las empresas se colocan en una posición de ventaja competitiva sostenible cuando los recursos que brindan valor a sus clientes son distintos a aquellos de sus competidores y a su vez, son difíciles de imitar o sustituir (Hult, Ketchen y Slater, 2005; Barney, 1991).

Es importante destacar que de entre todos los recursos a los que puede tener acceso la empresa, los más importantes para el diseño e implementación de una estrategia de marketing de exportación son: los recursos humanos, financieros e informativos. Por ejemplo, respecto de los recursos humanos, es muy valioso emplear nuevos gerentes o personal con experiencia especializada y conocimiento específico en actividades de exportación. Los recursos financieros se refieren principalmente al acceso a liquidez y contar con capital disponible para financiar operaciones exportadoras. Por último, los

recursos informativos hacen referencia a la data recolectada e interpretada que le dé significado a distintas cuestiones pertinentes para implementar una estrategia competitiva (datos sobre clientes y competidores, por ejemplo) (Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch, 2006). Estos recursos implican que la empresa desarrolle y ejecute de manera efectiva estrategias de *marketing* apropiadas en el exterior.

De acuerdo con esto, formulamos la siguiente hipótesis:

**H4b: La posesión de recursos relacionados con la exportación tiene un impacto positivo en el desarrollo de estrategias de *marketing* de exportación**

#### **3.2.4. Capacidades organizacionales y directrices**

Las capacidades son complejos conjuntos de habilidades y conocimiento acumulado que permite a la compañía coordinar sus actividades y usar sus activos (Leonidou, et al., 2011; Day, 1994). Además, estas capacidades actúan como un “pegamento” que mantiene unido varios recursos organizacionales y permite su despliegue de una manera tal que logra el máximo de ventaja (Leonidou, et al., 2011; Krasnikov & Jayachandran, 2008). Para superar a la competencia, la compañía debe tener ciertas capacidades distintivas que respalden una posición del mercado y sean difíciles de imitar (Leonidou, et al., 2011) Leonidou et al., 2011. Como con los recursos, el despliegue de las capacidades correctas ayudará a la compañía a implementar satisfactoriamente su estrategia de marketing (Leonidou, et al., 2011; Slotegraaf, Moorman e Inman, 2003).

A partir de lo anterior, se establece la siguiente hipótesis:

**H5a: La posesión de capacidades relacionadas a la exportación tendrá un efecto positivo en las directrices.**

#### **3.2.5. Capacidades organizacionales y estrategia de marketing**

En un contexto exportador, existen ciertas capacidades organizacionales claves en el desarrollo de las estrategias de marketing. En primer lugar se ubican, las actividades de investigación realizadas por la firma ya sea en el mercado doméstico o en mercados extranjeros, con el propósito de reducir la incertidumbre que rodea las decisiones de marketing internacional (Souchon y Diamantopoulos, 1996; Cavusgil S. ,

1984). En segundo lugar, la formación de relaciones largas y duraderas con distribuidores, clientes y otros actores relevantes para alcanzar un mayor entendimiento que permita mejores respuestas ante los requerimientos del mercado de exportación. Tercero, las modificaciones de las decisiones de marketing respecto al producto, precio, distribución y promoción para adaptarse a las necesidades de los clientes foráneos (Leonidou, et al., 2011; Cavusgil y Zou, 1994) . Por último, se menciona el desarrollo de productos innovadores que se adapten a las preferencias de los consumidores locales; estrategia que está principalmente determinada por las características de la empresa y por el entorno de negocios externo (Calantone, Kim, Schmidt, & Cavusgil, 2005; Cavusgil, Zou, & Naidu, 1993; Johnson & Arunthanes, 1995; Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002; Mengüç, 1997).

De acuerdo a lo expresado, podemos formular la siguiente hipótesis:

**Hipótesis H5b: La posesión de capacidades relacionadas a la exportación tiene un efecto positivo sobre la estrategia de marketing.**

### **3.2.6. Desempeño del año anterior sobre las capacidades y recursos organizacionales**

El desempeño exportador del año anterior juega un rol importante en el contexto en el que las decisiones de marketing son formuladas (Lages & Jap, 2003). Si el resultado del año anterior es negativo, esto motivará a que se realicen cambios en las decisiones estratégicas de la empresa, en caso contrario, se reforzarán las existentes (Lages & Montgomery, 2005). La satisfacción con el desempeño exportador del periodo anterior refuerza ciertos indicadores del desempeño exportador tales como la intensidad exportadora, el logro y la satisfacción con el resultado exportador. Esta mejora en el desempeño exportador facilita la accesibilidad a más recursos lo cual, a su vez, le permite a la empresa realizar una amplia búsqueda de información y realizar los análisis necesarios para promover y sostener un mejor desempeño en el futuro (Lages, Jap, & Griffith, 2008).

De acuerdo a lo expresado, podemos formular las siguientes dos hipótesis:

**Hipótesis H6a: “Un desempeño exportador positivo en el año anterior, facilita la accesibilidad de la empresa a nuevos recursos organizacionales”**

**Hipótesis H6b: “Un desempeño exportador positivo en el año anterior, tiene un efecto positivo sobre las capacidades organizacionales de la empresa”**

### **3.2.7. Desempeño del año anterior y su impacto en las directrices y estrategia de marketing de exportación.**

Investigaciones empíricas en organizaciones han demostrado que el desempeño pasado influye en las decisiones gerenciales actuales. (Lages, Jap, & Griffith, 2008; Lant, Milliken, & Batra, 1992; Lant & Hurley, 1999; Lant & Montgomery, 1987) Lo que es consistente con el supuesto central de la literatura sobre aprendizaje organizacional que indica que las organizaciones y los individuos se trazan metas y ajustan su comportamiento en respuesta a la retroalimentación favorable o desfavorable de estas. (Lages, Jap, & Griffith, 2008; Cyert & March, 2006; March & Simon, 1958) Por ejemplo, hay estudios que indican que si el rendimiento aumenta, la propensión al cambio disminuirá, debido a que las organizaciones muestran resistencia política al cambio y los gerentes no desean enfrentarse a un mayor riesgo. (Lages, Jap, & Griffith, 2008; Greve, 1998; Hannan & Freeman, 1977).

De la misma forma, el resultado exportador del año anterior afecta la gestión del año actual. Es decir, si el resultado del año anterior fue positivo, la empresa tendrá menos incentivos para cambiar tanto el plan de marketing como las directrices, ya que, mediante la aplicación de las mismas se logró alcanzar o superar los objetivos, por lo que el comportamiento adaptativo de la empresa decrece. (Lages, Jap, & Griffith, 2008) Más aún, es más probable que una compañía siga la misma estrategia al ingresar a un nuevo mercado cuando su desempeño exportador pasado ha sido particularmente bueno. (Lages & Montgomery, 2005).

Adicionalmente, si el año anterior registró una alta intensidad exportadora, esto impactará en los empleados de manera negativa, debido a que estos tienden a disminuir el esfuerzo en la actividad exportadora; lo que afecta negativamente el logro de objetivos, la satisfacción y la intensidad exportadora en el corto plazo. (Lages, Jap, & Griffith, 2008)

Por otro lado, si el año anterior la empresa tuvo un mal desempeño, se tendrá más expectativas para que la gerencia haga un mejor trabajo, lo que los incentivará a tomar decisiones estratégicas más comprensivas y racionales que si hubieran obtenido mejores resultados. La necesidad de implementar estrategias específicas y distintas,

sumado a la necesidad de analizar las sutiles distinciones entre el mercado doméstico y foráneo, guiará naturalmente a la gerencia de empresas poco exitosas a desarrollar una estrategia adaptativa. (Lages & Montgomery, 2005) Específicamente, el aprendizaje organizacional sugiere que la gerencia trabaja para identificar asociaciones entre el comportamiento a nivel de empresa y resultados positivos o negativos; y buscan repetir los que producen un resultado positivo y eliminar los que conducen a un resultado negativo. (Lages, Jap, & Griffith, 2008; Sullivan & Nonaka, 1986; Cyert & March, 2006; Levinthal & March, 1981)

Lages, Jap, & Griffith, (2008), demuestran que esta relación está parcialmente aceptada, por ello es necesario seguir midiendo esta relación. Cabe resaltar que este estudio se realizó en el sector industrial de un país desarrollado por ende existe la necesidad de evaluar el impacto de dicha hipótesis en las empresas exportadoras de un país en vías de desarrollo como el Perú.

Por ello de acuerdo con Lages, Jap, & Griffith (2008) se formulan las siguientes hipótesis:

**H6c: “El desempeño exportador perjudicial del año anterior, tiene un impacto negativo en la estrategia de marketing”**

**H6d: “El desempeño exportador perjudicial del año anterior, tiene un impacto negativo en las directrices de la empresa”**

### **3.2.8. Desempeño del año anterior y el desempeño exportador actual**

La teoría del aprendizaje organizacional señala que las acciones pasadas tienen un efecto acumulativo en las acciones y resultados del presente, lo cual tiene influencia sobre el rendimiento futuro, que a su vez forma la base para las decisiones futuras. El efecto reforzador de este ciclo de retroalimentación está relacionado con el fenómeno denominado “*path dependence*”, el cual indica que el éxito de las actividades pasadas produce una tendencia hacia un comportamiento similar en el futuro. Debido a esto, las empresas incorporan ajustes a las estrategias de marketing y exportación a partir de las lecciones reflejadas en el desempeño exportador del periodo anterior (Lages, Jap, & Griffith, 2008; Helfat, 1994; Cyert & March, 2006; Nelson & Winter, 1982).

Los resultados, pues, son el motor fundamental del aprendizaje organizacional. Cuando son positivos, refuerzan los mecanismos a través de los cuales se adquiere conocimiento sobre los mercados extranjeros (Navarro, Acedo, Losada, & Ruzo, 2011).

De acuerdo con lo expuesto, se formula la siguiente hipótesis

**H6e: El desempeño del año anterior está positivamente relacionado con el resultado del año actual.**

### **3.2.9. Estrategias de marketing y desempeño exportador**

El desempeño exportador está determinado tanto por las estrategias de marketing de exportación como la capacidad gerencial para implementar dichas estrategias (Aaby & Slater, 1989; Cooper & Kleinschmidt, 1985; Cavusgil & Zou, 1994), dado que las empresas se adaptan a los mercados de exportación a través de la la estrategia de adaptación del producto, promoción y de precios competitivos. (Cavusgil & Zou, 1994; Douglas & Craig, 1989).

Al mismo tiempo, el desempeño exportador se ve afectado positivamente por la experiencia internacional de la empresa, así como por su nivel de emprendimiento y apoyo al distribuidor o subsidiaria. La experiencia permite seleccionar los mejores mercados de exportación y formular y aplicar las estrategias de marketing adecuadas (Cavusgil & Zou, 1994). Asimismo, cuando los gerentes están comprometidos a emprender un proyecto exportador, planifican cuidadosamente su entrada y le otorgan los recursos gerenciales y financieros adecuados para llevar a cabo el proyecto. Esta planificación formal y de compromisos de recursos reduce la incertidumbre y permite una mejor implementación de la estrategia de marketing, lo cual lleva a un mejor desempeño exportador (Cavusgil & Zou, 1994; Aaker, 2011).

De acuerdo a lo expresado, podemos formular la siguiente hipótesis:

**H7: “Las estrategias de marketing tales como la adaptación del producto, promoción y de precios competitivos tienen un impacto positivo sobre el desempeño exportador de una firma”.**

### **3.2.10. Directrices y desempeño exportador**

Existen diversos estudios que han explorado los diversos enfoques referidos a la relación de la estrategia con el desempeño exportador Sousa et al. (Sousa, Martínez-López, & Coelho, 2008; Cooper & Kleinschmidt, 1985; Cavusgil & Zou, 1994; Zou, Andrus, & Norvel, 1997; Christensen, da Rocha, & Gertner, 1987), con resultados inconsistentes o contradictorios; los cuales sugieren que el desempeño exportador está determinado por las estrategias de marketing de exportación y la capacidad gerencial para implementarlas (Aaby & Slater, 1989; Chetty & Hamilton, 1993; Cavusgil & Zou, 1994; Cooper & Kleinschmidt, 1985).

Asimismo, según Wheeler, Ibeh, & Dimitratos (2008), indican que la planificación y la organización de la estrategia exportadora, tiene un impacto positivo sobre las medidas del desempeño exportador, como las ventas, utilidades y otras escalas compuestas. Por lo tanto, las directrices son las resultantes de todas las actividades relacionadas al proceso de exportación, es decir la forma como la empresa reacciona ante las fuerzas del mercado para alcanzar sus objetivos (Shamsuddoha & Yunus, 2006; Voerman, 2003).

Por ello, se formula la siguiente hipótesis;

**H8: Existe una relación positiva entre las directrices y el desempeño exportador.**

### **3.2.11. Normas relacionales y desempeño exportador**

Las normas relacionales proporcionan un marco de referencia que permiten evaluar los intercambios relacionales entre los miembros del canal de distribución; dichas normas como la cooperación, confianza e intercambio de información, son muy importantes dado que en el largo plazo afectan al desempeño exportador. (Navarro, 2000; Lee & Jang, 1998; Styles, Patterson, & Ahmed, 2008; Rosson & Ford, 1982; Styles y Ambler, 2000).

Rosson y Ford, (1982) identificaron que la falta de cooperación en la cadena de distribución, tiene un resultado negativo sobre el desempeño exportador. Asimismo, Larson, (1992) demuestra que el intercambio de información en una relación orientada al largo plazo, conlleva a una mejora en rendimiento operativo y estratégico.

Para tener éxito, los exportadores y sus clientes necesitan relaciones orientadas a las competencias y resultados de exportación, las cuales pueden verse afectadas por las

características de la calidad en la relación como la confianza y el compromiso. La calidad de la relación con el intermediario es multidimensional (Leonidou, Samiee, Aykol, & Talias, 2014; Rosson & Ford, 1982)l y consta de tres dimensiones: cooperación, confianza y compromiso (Obadia & Vida, 2011; Ambler, Styles, & Xiucun, 1999; Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou, & Salehi-Sangari, 2008; Skarmeas & Robson, 2008; Kuhlmeier & Knight, 2010; Leonidou, Samiee, Aykol, & Talias, 2014). Estas características tienen efectos positivos en el desempeño exportador ya que los resultados se definen como el grado en que el intermediario logra los objetivos fijados previamente y cumple con las metas de exportación que se le asignen en el mercado por el exportador (Erdil, 2014)

La calidad de la relación refleja la intensidad del intercambio de información, la calidad de la comunicación, la orientación a largo plazo y la satisfacción de la relación entre el exportador y el importador (Lages, Lages y Lages, 2005). La fuerza de esta relación aumenta debido a la repetida interacción de ambas partes (Lages, Lages y Lages, 2005).La evidencia empírica sugiere que la calidad en la relación mejora el rendimiento de exportación para los fabricantes sólo cuando la relación de cambio contribuye a mejorar el papel importador (Sinkovics, Jean y Pezderka, 2010).

Leonidou, Samiee, Aykol y Talias (2014) señalan que uno de los problemas que se encuentra en la mayoría de estudios que analizan la calidad de las relaciones entre el importador y exportador es la inconsistencia: los estudios encuentran resultados no significativos y, en algunos casos contradictorios, con respecto a la calidad de las relaciones y el comportamiento de las partes involucradas; además las demostraciones empíricas encuentran relaciones positivas entre la calidad de las relaciones y el desempeño exportador (Leonidou, Samiee, Aykol y Talias, 2014; Leonidou, Leonidou, Coudounaris y Hultman, 2013; Wang y Yang, 2013; Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou y Salehi-Sangari, 2008; Skarmeas y Robson, 2008; Styles y Ambler, 2000), como también relaciones negativas (Obadia y Vida, 2011).

Por lo explicado es necesario medir el impacto de las normas relacionales en la desempeño exportador, por ello formulamos la siguiente hipótesis;

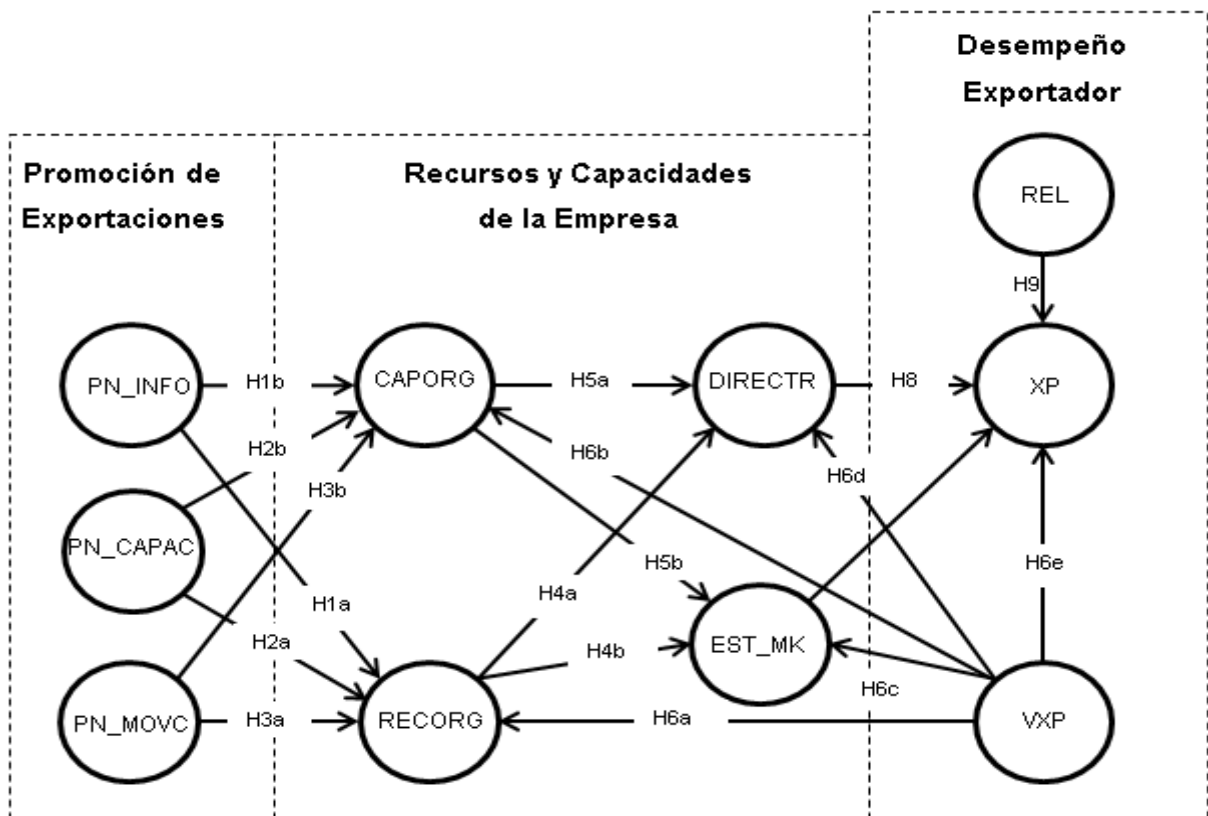
**H9: Las normas relacionales, que se dan entre el exportador y el importador, afectan de manera positiva al desempeño exportador.**

**Cuadro 3.2: Resumen de las Hipótesis y Relación Esperada**

<b>Nº HIPÓTESIS</b>	<b>RELACIÓN DE HIPÓTESIS</b>		<b>SIGNO ESPERADO</b>
H1a	PPE – Información	---> Recursos Organizacionales	+
H2a	PPE – Capacitación y entrenamiento	---> Recursos Organizacionales	+
H3a	PPE – Movilidad comercial	---> Recursos Organizacionales	+
H1b	PPE – Información	---> Capacidades Organizacionales	+
H2b	PPE – Capacitación y entrenamiento	---> Capacidades Organizacionales	+
H3b	PPE – Movilidad Comercial	---> Capacidades Organizacionales	+
H4a	Recursos Organizacionales	---> Directrices	+
H4b	Recursos Organizacionales	---> Estrategia de Marketing	+
H5a	Capacidades Organizacionales	---> Directrices	+
H5b	Capacidades Organizacionales	---> Estrategia de Marketing	+
H6a	Resultado Exportador del Periodo Anterior	---> Recursos Organizacionales	+
H6b	Resultado Exportador del Periodo Anterior	---> Capacidades Organizacionales	+
H6c	Resultado Exportador. del Periodo Anterior	---> Estrategia de Marketing	-
H6d	Resultado Exportador del Periodo Anterior	---> Directrices	-
H6e	Resultado Exportador del Periodo Anterior	---> Resultado Exportador	+
H7	Estrategia de Marketing	---> Resultado Exportador	+
H8	Directrices	---> Resultado Exportador	+
H9	Normas Relacionales	---> Resultado Exportador	+

Elaboración propia

**Gráfico 3.3 Modelo estructural e hipótesis**



Elaboración Propia

### 3.3. Escala de Medida de las Variables No Observables

#### 3.3.1. Desempeño Exportador

De acuerdo con Cavusgil y Zou (1994); Zou & Stan (1998); Zou et. Al. (1998); Navarro (2000) y Katsikeas et. Al. (2000) el desempeño exportador se mide a través de dos dimensiones: la dimensión financiera (otros la denominan económica), la dimensión no financiera (otros la llaman no económica) y la dimensión compuesta que combina las anteriores. De similar forma, Lages, Jap, & Griffith, (2008); dividen el desempeño exportador en tres dimensiones: la intensidad exportadora (similar a la dimensión financiera) y la dimensión no financiera, la cual dividen en dos: el cumplimiento de logros y la satisfacción exportadora.

La primera dimensión, tiene como indicadores de medición cuantitativa a las ventas de exportación, la tasa de crecimiento y la intensidad exportadora. La fuente de información de las ventas de exportación y la tasa de crecimiento de las mismas es la

base de datos de la aduana del Perú. La intensidad exportadora está explicada como el porcentaje que representan las exportaciones sobre las ventas totales de la empresa. Lages, Jap, & Griffith, (2008) obtuvieron un Alpha de Cronbach de 0.96 en su investigación. A continuación formulamos la siguiente pregunta para obtener datos sobre la intensidad exportadora:

Con respecto al principal producto exportado durante el año 2012, ¿en cuánto estima que representen las exportaciones sobre los siguientes puntos? (Pregunta abierta)

Intensidad exportadora del año anterior		%
<b>A</b>	<b>Sobre el volumen total de ventas</b>	
<b>B</b>	<b>Sobre los ingresos totales de las ventas</b>	
<b>C</b>	<b>Sobre la utilidad total de la empresa</b>	

El cumplimiento de logros se entiende como la medida en que la compañía logra sus objetivos de exportación. Esto se mide a través de distintas medidas tales como: las ventas, la rentabilidad, la participación de mercado y el rendimiento en general. Todo esto es medido a través una escala de Likert de siete puntos, donde 1 es el valor mínimo y 7 el máximo. Cabe mencionar que, en el trabajo de Lages, Jap, & Griffith (2008), se utiliza una escala de cinco puntos de donde obtuvieron un Alpha de Cronbach de 0.92. Respecto a este punto, elaboramos la siguiente pregunta:

Con relación a su principal producto exportado durante el año 2012, ¿qué tan bien consiguió alcanzar los siguientes objetivos? Siendo 1 pésimo y 7 excelente.

LOGRO DE OBJETIVOS EN EL AÑO ANTERIOR		1	2	3	4	5	6	7
<b>A</b>	<b>Volumen de exportación</b>							
<b>B</b>	<b>Ingresos generados por las exportaciones</b>							
<b>C</b>	<b>Utilidades generadas por exportaciones</b>							
<b>D</b>	<b>Participación en el principal mercado importador</b>							
<b>E</b>	<b>Desempeño exportador general</b>							

La satisfacción respecto al desempeño se basa en indicadores subjetivos y psicológicos, los cuales evalúan la efectividad de la estrategia sobre la base de las ventas, rentabilidad, participación de mercado y el rendimiento en general. Al igual que en la pregunta anterior, medimos dicha percepción a través de una escala de Likert de

siete puntos. Sirva mencionar que el cuestionario del trabajo de Lages, Jap, & Griffith (2008) utiliza una escala de cinco puntos, de la cual se obtiene un Alpha de Cronbach de 0.94.

A continuación se formula la pregunta:

Con relación a su principal producto exportado, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño alcanzado durante el año 2012? Siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho:

SATISFACCIÓN CON DESEMPEÑO DEL AÑO ANTERIOR		1	2	3	4	5	6	7
A	Volumen de exportación							
B	Ingresos generados por las exportaciones							
C	Utilidades generadas por exportaciones							
D	Participación en el principal mercado importador							
E	Desempeño exportador general							

### 3.3.2. Uso de los Programas Nacionales de Promoción de Exportaciones

La estimación de esta variable está basada en el trabajo realizado por Leonidou et al. (2011). De acuerdo a ellos, la importancia del uso de los PPE se basa en la valoración que las empresas les dan. Los autores mencionados evalúan esta variable a través de catorce indicadores, agrupados en tres dimensiones: Información relacionada a los PPE, programas de capacitación y entrenamiento de los PPE y programas de movilidad comercial. Estas tres dimensiones obtuvieron un Alpha de Cronbach de: 0.9, 0.86 y 0.8 respectivamente.

En el cuestionario, medimos el uso que las empresas exportadoras le dan a los PPE utilizando una escala de Likert de siete puntos. La pregunta formulada es la siguiente:

Con relación al uso de los PPE. ¿Qué tanto aprueba o desaprueba el uso que le dio a los PPE? En una escala donde: 1 Totalmente desaprobado y 7 totalmente aprobado.

			1	2	3	4	5	6	7
<b>INFORMACIÓN</b>	<b>A</b>	<b>Información sobre oportunidades en el mercado externo</b>							
	<b>B</b>	<b>Información específica sobre hacer negocios con una compañía en particular</b>							
	<b>C</b>	<b>Información genérica sobre hacer negocios con un país en particular</b>							
	<b>D</b>	<b>Proveer información o sugerencias de marketing</b>							
	<b>E</b>	<b>Literatura sobre cómo exportar</b>							
	<b>F</b>	<b>Publicaciones sobre exportaciones</b>							
<b>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</b>	<b>G</b>	<b>Organización de conferencia o seminarios de exportación</b>							
	<b>H</b>	<b>Programas de entrenamiento especializados en exportación</b>							
	<b>I</b>	<b>Programas de entrenamiento en documentación de exportación</b>							
	<b>J</b>	<b>Consejería sobre los negocios de exportación</b>							
	<b>K</b>	<b>Soporte sobre idiomas foráneos</b>							
<b>MOVILIDAD COMERCIAL</b>	<b>L</b>	<b>Asistencia a ferias comerciales o exhibiciones</b>							
	<b>M</b>	<b>Participación en misiones comerciales en el extranjero</b>							
	<b>N</b>	<b>Apoyo por parte de oficinas comerciales en el exterior</b>							

### 3.3.3. Recursos organizacionales relacionados a la exportación

La estimación de este constructo se basó en los trabajos realizados por Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch (2006) y por Kaleka (2002). El primer autor considera veintitres indicadores, agrupados en seis dimensiones: recursos reputacionales (Alpha de Cronbach 0.90), recursos financieros (Alpha de Cronbach 0.89), recursos humanos (Alpha de Cronbach 0.91), recursos culturales (Alpha de Cronbach 0.75), recursos relacionales (Alpha de Cronbach 0.79) y recursos informacionales (Alpha de Cronbach 0.87). El segundo autor, por su parte, considera once indicadores, agrupados en las siguientes cuatro dimensiones: experimental, escala de operaciones, recursos financieros y recursos físicos.

En nuestro caso particular, seguiremos la metodología utilizada por Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou (2011), en la que se formulan quince indicadores, agrupados en las siguientes tres dimensiones: recursos gerenciales (Alpha de Cronbach 0.95), recursos productivos, de investigación y de desarrollo (Alpha de Cronbach 0.86) y recursos intelectuales (Alpha de Cronbach 0.93). Como en las

preguntas anteriores, se utiliza una escala de Likert de siete puntos. La pregunta formulada en el cuestionario, se presenta a continuación:

**Pregunta N°2**

Con relación a los recursos organizacionales de su empresa relacionados a la exportación, ¿cómo calificaría los cambios de los siguientes recursos del 2011 al 2012? Siendo 1 disminuyó considerablemente del 2011 al 2012 y 7, aumentó considerablemente del 2011 al 2012.

			1	2	3	4	5	6	7
<b>RECURSOS GERENCIALES</b>	A	Interés o compromiso especial de la gerencia en exportar							
	B	Habilidades o competencias especiales de la gerencia para exportar							
	C	Experiencia o exposición de la gerencia en los mercados extranjeros							
	D	Actitud favorable de la gerencia hacia la exportación							
	E	Asignación de suficiente personal en la exportación							
	F	Personal especialmente entrenado en actividades de exportación							
<b>RECURSOS PRODUCTIVOS Y DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>	G	Tecnología de producción y equipamiento modernos para la exportación							
	H	Disponibilidad de capacidad de producción para exportar							
	I	Posesión de productos o patentes únicas para la exportación							
	J	Posesión de conocimientos técnicos sobre como exportar							
	K	Cantidad de dinero invertido en Investigación y desarrollo							
<b>RECURSOS INTELECTUALES</b>	L	Conocimiento sobre la demanda en mercados extranjeros							
	M	Conocimiento sobre prácticas de compañías en el extranjero							
	N	Conocimiento sobre regulación y papeleo de exportación							
	O	Conocimiento sobre requerimientos de logística de exportación							

**3.3.4. Capacidades organizacionales relacionadas a la exportación**

Para la estimación de este concepto existen diversos trabajos, tales como el de Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch (2006) y el de Kaleka (2002). El segundo, consideró trece indicadores, agrupados en cuatro dimensiones: capacidades informativas, capacidad de construir relaciones con los clientes, desarrollo de productos y relaciones con los proveedores. Asimismo, Leonidou et al. (2011) formularon doce indicadores, divididos en las tres dimensiones siguientes: capacidad para identificar negocios (Alpha de Cronbach 0.93), capacidad de construir relaciones (Alpha de Cronbach 0.83) y capacidad de innovación (Alpha de Cronbach 0.72). Estos indicadores y dimensiones fueron los utilizados para el presente trabajo. La pregunta formulada para la medición de este concepto fue la siguiente:

Con relación a las capacidades organizacionales de la empresa relacionadas a la exportación, ¿cómo calificaría los cambios de las siguientes capacidades del 2011 al 2012? Siendo 1 disminuyó considerablemente del 2011 al 2012 y 7, aumentó considerablemente del 2011 al 2012.

			1	2	3	4	5	6	7
<b>CAPACIDAD DE IDENTIFICAR NEGOCIOS</b>	A	Localizar o analizar potenciales mercados exportadores							
	B	Identificar atractivas oportunidades de negocio en el extranjero							
	C	Contactar posibles consumidores extranjeros							
	D	Adquirir información especializada sobre mercados extranjeros							
<b>CAPACIDAD DE CONSTRUIR RELACIONES</b>	E	Comprender requerimientos de clientes extranjeros							
	F	Obtener una representación confiable en mercados extranjeros							
	G	Establecer vínculos comerciales con otras organizaciones en el extranjero							
	H	Establecer y mantener relaciones cercanas con los proveedores							
<b>CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</b>	I	Adoptar nuevos métodos e ideas en el proceso de producción							
	J	Desarrollar nuevos productos para mercados extranjeros							
	K	Adoptar nuevas técnicas y métodos de marketing para la exportación							

	<b>L</b>	<b>Detección de tendencias y movimientos de los competidores en mercados foráneos</b>							
--	----------	---	--	--	--	--	--	--	--

### 3.3.5. Estrategia de marketing y desempeño exportador

Lages, Jap, & Griffith, (2008) midieron el efecto de la estrategia de marketing sobre el desempeño exportador a través de cuatro dimensiones: adaptación del producto, adaptación de la promoción, adaptación del precio, y adaptación de la distribución (las 4p's). Estas obtuvieron alphas de Cronbach de 0.81, 0.89, 0.85 y 0.87, respectivamente. Los autores utilizaron un cuestionario basado en la escala de Likert de cinco puntos. Nosotros, sin embargo, optamos por utilizar una escala de Likert de siete puntos para la presente investigación. Basándonos en el estudio de Lages, Jap & Griffith (2008) presentamos las preguntas a realizarse:

Con respecto a su principal producto exportado en el año 2012, ¿En qué medida los siguientes aspectos se diferencian entre el principal mercado exportador y el mercado doméstico? Siendo 1 no se necesita ninguna adaptación y 5 se necesita una gran adaptación

<b>ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Marca</b>							
<b>Diseño</b>							
<b>Etiquetado</b>							
<b>Variedad de la principal línea de producto exportada</b>							

<b>ADAPTACIÓN DE LA PROMOCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Tema de la publicidad</b>							
<b>Canales mediáticos para la publicidad</b>							
<b>Objetivos de promoción</b>							
<b>Presupuesto para la promoción</b>							
<b>Marketing directo</b>							

<b>ADAPTACIÓN DEL PRECIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Determinación de estrategia de precio</b>							
<b>Concesión de créditos</b>							
<b>Política de descuentos en el precio</b>							
<b>Márgenes</b>							

ADAPTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	1	2	3	4	5	6	7
Criterio de selección							
Estrategia de transporte							
Distribución del presupuesto							
Red de distribución							

### 3.3.6. Desempeño del año anterior y resultado del año actual

Lages, Jap y Griffith, (2008) midieron la variable mejoras en el desempeño del año actual respecto al del año anterior a través de tres dimensiones, las cuales son: mejora en la intensidad exportadora en el año actual, mejora en el logro de objetivos en el año actual y satisfacción con la mejora del desempeño en el año actual. Estas obtuvieron un alpha de Cronbach de 0.96, 0.95 y 0.97, respectivamente. El cuestionario utilizado por los autores mencionados, las referidas percepciones fueron medidas usando una escala de Likert de 5 puntos Para el presente trabajo, hemos decidido emplear una escala de Likert de 7 puntos. Basándonos en el estudio de Lages, Jap & Griffith (2008) presentamos las preguntas formuladas:

Con relación a su principal producto exportado, ¿cuánto estima que hayan cambiado los siguientes factores del 2011 al 2012? Siendo 1 disminuyó considerablemente del 2011 al 2012 y 7 aumentó considerablemente del 2011 al 2012.

INTENSIDAD EXPORTADORA DEL AÑO ANTERIOR		1	2	3	4	5	6	7
A	Porcentaje de las exportaciones entre volumen total de ventas							
B	Porcentaje de las exportaciones entre ingresos totales de las ventas							
C	Porcentaje de las exportaciones entre utilidad total de la empresa							

Con respecto a su principal producto exportado, ¿qué tan bien alcanzó la empresa los siguientes objetivos del año 2011 al 2012? Siendo 1 mucho peor el 2012 que el 2011 y 7 mucho mejor el 2012 que el 2011.

SATISFACCIÓN CON DESEMPEÑO DEL AÑO ANTERIOR		1	2	3	4	5	6	7
A	Volumen de exportación							
B	Ingresos generados por las exportaciones							
C	Utilidades generadas por exportaciones							
D	Participación en el principal mercado importador							
E	Desempeño exportador general							

¿Qué tan satisfecho se encuentra con los resultados de su principal producto exportado del 2011 al 2012? Siendo 1 mucho menos satisfecho en el 2012 que en el 2011 y 7 mucho más satisfecho en el 2012 que en el 2011.

SATISFACCIÓN CON MEJORA EN EL DESEMPEÑO EN EL AÑO ACTUAL		1	2	3	4	5	6	7
A	Volumen de exportación							
B	Ingresos generados por las exportaciones							
C	Utilidades generadas por exportaciones							
D	Participación en el principal mercado importador							
E	Desempeño exportador general							

### 3.3.7. Directrices

Cooper & Kleinschmidt (1985), Craig C & O'Cass (2004), Shamsuddoha (2004), investigan las directrices que siguen las empresas al realizar la actividad exportadora. En la investigación de Shamsuddoha & Yunus (2006), se midió este concepto a través de ocho indicadores, obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.89. En la presente investigación, se formula la pregunta basado en el trabajo de Shamsuddoha & Yunus (2006).

Las afirmaciones buscan conocer las directrices que sigue la empresa respecto a la actividad exportadora. Siendo 1 sin importancia y 7 sumamente importante

		1	2	3	4	5	6	7
A	Es sumamente importante identificar de manera clara, los países a los cuales se exportan.							
B	Los clientes de exportación están claramente identificados.							
C	Desarrollar estrategias de manera adecuada es muy importante para competir en los mercados de exportación.							
D	La definición de los objetivos y metas relacionados a las operaciones de exportación son de gran importancia para el desarrollo del área.							
E	La empresa desarrolla estrategias para ampliar los mercados de exportación.							
F	Para incrementar el número de productos exportables, la empresa debe desarrollar estrategias.							
G	La empresa reacciona adecuadamente ante las fuerzas de mercado para cumplir sus objetivos de exportación.							
H	El análisis de los competidores es una actividad crítica para el éxito de la exportación.							

### 3.3.8. Normas Relacionales

Lages, Lages y Lages (2005) prueban empíricamente que la calidad de las relaciones en el contexto exportador está asociada fuertemente con diferentes dimensiones del desempeño exportador. Para esto desarrollaron la escala denominada "RELQUAL" que evalúa la relación entre el exportador e importador según las siguientes dimensiones: Información compartida, con un alpha de Cronbach de 0.75; Calidad de la comunicación, con un alpha de Cronbach de 0.86; Orientación de la relación hacia el largo plazo, con un alpha de Cronbach de 0.81; y Satisfacción con la relación, con un alpha de Cronbach de 0.83.

Leonidou, Leonidou, Coudounaris y Hultman (2013) prueban que los sistemas de valores y códigos de ética compartidos entre el exportador y el importador aumentan la calidad de la relación y generan un efecto positivo sobre el desempeño.

Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou y Salehi-Sangari (2008) prueban que cuando existe una relación de alta calidad entre el exportador y el importador, ambos tienen altos niveles de desempeño. Para analizar la calidad de la relación los autores utilizaron 3 constructos: Confianza, con un alpha de Cronbach de 0.92; Compromiso, con un alpha de Cronbach de 0.88; y Satisfacción con la relación, con un alpha de Cronbach de 0.93.

La medición de este concepto se ha hecho sobre la base del trabajo de Cavusgil & Zou (1994), Zhang (1993) y Navarro (2000). Este último midió las normas relacionales a través de tres dimensiones: solidaridad-cooperación, intercambio de información y flexibilidad; para las cuales estableció tres, cuatro y tres (3) indicadores, respectivamente, obteniendo un alpha de Cronbach de 0.86, el cual se incrementa a 0.91 cuando elimina un indicador de la dimensión solidaridad-cooperación. Para la presente investigación, se escogieron ocho de los indicadores mencionados, los cuales han sido agrupados en las mismas dimensiones propuestas por Navarro (2000). En nuestro caso, la dimensión solidaridad-cooperación está compuesta por dos indicadores, mientras que intercambio de información y flexibilidad cuentan con tres indicadores cada uno. Para medir el concepto de normas relacionales, formulamos la siguiente pregunta:

A continuación, se busca analizar las relaciones que desarrolla su empresa con los importadores, distribuidores o intermediarios extranjeros. Marque con una 'X' su respuesta, donde 1 significa muy mala relación y 7 significa muy buena relación.

		1	2	3	4	5	6	7
<b>A</b>	La empresa está comprometida en buscar beneficios conjuntos, y no sola de manera individual.							
<b>B</b>	La cooperación es relevante en la relación con los intermediarios o distribuidores extranjeros.							
<b>C</b>	El intercambio de información es fundamental para el logro de objetivos entre la empresa y los distribuidores.							
<b>D</b>	Los intermediarios o distribuidores extranjeros facilitan la información solicitada por la empresa.							
<b>E</b>	La empresa facilita la información pertinente solicitada por los intermediarios o distribuidores en el extranjero.							
<b>F</b>	La flexibilidad para adaptarse a cambios que afecten en algún aspecto la relación, es una característica frecuente entre las partes.							
<b>G</b>	Ambas partes, mantienen una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogida en acuerdos previos, ante los requerimientos de la otra parte.							
<b>H</b>	Ante situaciones no previstas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que se presenta, en vez de limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplan.							

**Cuadro 3.3: Variable, Hipótesis, Medición, Fuente Utilizada y Pregunta del Cuestionario**

VARIABLE		HIPÓTESIS (SIGNO ESPERADO)		MEDICIÓN	AUTOR	ALPHA DE CRONBACH	PREGUNTA
Desempeño Exportador				Intensidad Exportadora	Lages, Jap & Griffith (2008)	0,96	p: (4)
				Cumplimiento de Logros		0,92	p: (5)
				Satisfacción Exportadora		0,94	p: (6)
Programa Nacional de Promoción de Exportaciones	Información	H1a (+)	Recursos Organizacionales	Escala de Likert	Leonidou, Palihawadana y Theodosiou, (2011)	0,9	p: (1)
		H1b (+)	Capacidades Org.				
	Capacitación y entrenamiento	H2a (+)	Recursos Organizacionales			0,86	
		H2b (+)	Capacidades Org.				
	Movilidad Comercial	H3a (+)	Recursos Organizacionales			0,8	
		H3b (+)	Capacidades Org.				
Recursos Organizacionales	Gerenciales	H4a (+)	Directrices	Escala de Likert	Leonidou, Palihawadana y Theodosiou, (2011)	0,95	p: (2)
	Productivos y I&D					0,86	
	Intelectuales					0,93	
	Gerenciales	H4b (+)	Estrategia de Marketing			0,95	
	Productivos y I&D					0,86	
	Intelectuales					0,93	
Capacidades Organizacionales	Identificación de Negocios	H5a (+)	Directrices	Escala de Likert	Leonidou, Palihawadana y Theodosiou, (2011)	0,93	p: (3)
	Construcción de Relaciones					0,83	
	Innovación					0,72	

Elaboración propia con base a la revisión de la literatura.

VARIABLE		HIPÓTESIS (SIGNO ESPERADO)		MEDICIÓN	AUTOR	ALPHA DE CRONBACH	PREGUNTA
	Identificación de Negocios	H5b (+)	Estrategia de Marketing	Escala de Likert	Leonidou, Palihawadana y Theodosiou, (2011)	0,93	
	Construcción de Relaciones					0,83	
	Innovación					0,72	
Resultado Exportador del Periodo Anterior	Adaptación del Producto	H6a (+)	Recursos Organizacionales, Capacidades Organizacionales, Estrategia de Marketing	Escala de Likert	Lages, Jap & Griffith (2008)	0,81	p: (10)
	Adaptación de la Promoción	H6b (+) H6c (-)				0,89	
	Adaptación del Precio					0,85	
	Adaptación de la Distribución					0,87	
	Intensidad Exportadora	H6d (-)	Directrices, Resultado Exportador			0,96	p: (7)
	Cumplimiento de Logros	H6e (+)				0,95	p: (8)
	Satisfacción Exportadora					0,97	p: (9)
Estrategia de Marketing	Adaptación del Producto	H7 (+)	Resultado Exportador	Escala de Likert	Lages, Jap & Griffith (2008)	0,81	p: (10)
	Adaptación de la Promoción					0,89	
	Adaptación del Precio					0,85	
	Adaptación de la Distribución					0,87	
Directrices		H8 (+)	Resultado Exportador	Escala de Likert	(Shamsuddoha & Yunus, 2006)	0,89	p: (11)
Normas Relacionales		H9 (+)	Resultado Exportador	Escala de Likert	Zhang, (1993) (Navarro, 2000)	0,86	p: (12)

Elaboración propia con base a la revisión de la literatura.

**Cuadro 3.4: Relación de variables y estudios que analizan dicha variable**

VARIABLES	ESTUDIOS QUE ANALIZAN LA VARIABLE
Desempeño Exportador	Lages, Jap y Griffith (2008), Cavusgil y Zou (1994); Zou y Stan (1998); Zou, Taylor y Osland (1998); Navarro (2000) y Katsikeas, Leonidou y Morgan, (2000)
Programa Nacional de Promoción de Exportaciones	Leonidou, Palihawadana y Theodosiou (2011), Pointon (1978), Coughlin y Cartwright (1987), Donthu y Kim (1993), Weaver, Berkowirz y Davies (1998), Spence (2003), Shamsuddoha y Ali (2006), Wilkinson y Brouthers (2006), Ali y Shamsuddoha (2007), Bonner y McGuinness (2007), Martincus y Carvallo (2010) y Durmuşoğlu, Apfelthaler, et al. (2012), Wilkinson y Brouthers (2000), Gencturk y Kotabe (2001), Lages y Montgomery (2005), Stottinger y Holzmüller (2001), Francis y Collins-Dodd (2004) y Alvarez (2004)
Recursos Organizacionales	Leonidou, Palihawadana y Theodosiou, (2011), Morgan, Vorhies y Schlegelmilch (2006), Kaleka (2002).
Capacidades Organizacionales	Leonidou, Palihawadana y Theodosiou, (2011), Morgan, Vorhies y Schlegelmilch (2006), Kaleka (2002).
Resultado Exportador del Periodo Anterior	Lages y Jap, (2003), Lages y Montgomery, (2004), Morgan, Kaleka, y Katsikeas, (2004), Lages, Jap y Griffith, (2008), Lant, Milliken y Batra, (1992), Navarro, Acedo, Losada y Ruzo, (2011)
Estrategia de Marketing	Lages, Jap y Griffith (2008), Aaby y Slater, (1989), Cooper y Kleinschmidt, (1985), Cavusgil y Zou, (1994)
Directrices	Cooper y Kleinschmidt (1985), Craig C y O'Cass (2004), Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008), Shamsuddoha y Yunus Ali, (2006), Voerman, (2003).
Normas Relacionales	Navarro (2000), Zhang (1993), Leonidou, Samiee, Aykol y Talias (2014), Leonidou, Leonidou, Coudounaris y Hultman (2013), Wang y Yang (2013), Obadia y Vida (2011), Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou y Salehi-Sangari (2008), Skarmeas y Robson (2008), Lages, Lages y Lages (2005), Styles y Ambler (2000), Ambler, Styles, y Xiucun (1999), Cavusgil y Zou (1994)  Sinkovics, Jean y Pezderka (2010), Erdil (2014).

Elaboración propia con base a la revisión de la literatura.

### 3.4. Resumen

El objetivo central de la presente investigación es conocer los factores que explican el desempeño exportador peruano. Para tal fin y, sobre la base de la revisión de la literatura desarrollada en el capítulo dos (2), se ha construido el modelo que se sustenta a lo largo del presente capítulo. A través del modelo propuesto, se estudia la

interrelación e impacto de la Política de Promoción de Exportaciones – PPE, los recursos y capacidades de la empresa exportadora, la estrategia de la empresa, las relaciones de la empresa con sus importadores y, los resultados del año anterior, como factores claves del desempeño exportador de la empresa peruana. El modelo propuesto busca ser el punto de inicio de nuevas investigaciones que tengan como objetivo estudiar el desempeño exportador.

Asimismo, el presente estudio también busca contribuir a disminuir la brecha existente en este tipo de investigaciones y aportar una evidencia empírica de un país en vías de desarrollo como es el caso del Perú.

## **Capítulo IV: Metodología, Modelo de Medición y Estructural**

## **Capítulo IV: Metodología, Modelo de Medición y Estructural**

El objetivo que se fijó para el presente estudio fue el de analizar los factores determinantes del desempeño exportador, a través del desarrollo de un modelo teórico y su posterior análisis empírico. Partiendo del análisis realizado en el capítulo anterior, los principales determinantes que se considerarán son la incidencia del Programa de Promoción de Exportaciones del Perú – PPE y los recursos y capacidades de la empresa exportadora peruana.

Para poder alcanzar el propósito de la investigación, se ha desarrollado un estudio de corte transversal siguiendo la propuesta de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) ya que se trata de un análisis multivariado donde la data ha sido tomada en un momento determinado, específicamente, entre los meses de diciembre 2013, enero, febrero y marzo del 2014. La naturaleza de la investigación es establecer relaciones causales entre las variables que se han definido en el capítulo 3.

### **4.1 Desarrollo y validación del cuestionario**

En el capítulo 3 se propone el cuestionario de investigación, el cual fue estructurado basado en las investigaciones de Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou (2011) y Lages, Jap, & Griffith (2008), y (Zhang, 1993). (Shamsuddoha, 2004)

Una vez desarrollado el cuestionario, éste tuvo que ser probado para lo cual se tuvo reunión de trabajo con funcionarios de PROMPERÚ - Exportaciones<sup>22</sup> como el Sr. Carlos Díaz; también nos entrevistamos con representantes de gremios empresariales como el Sr. Carlos García de la Cámara de Comercio de Lima, el Sr. Manuel Portugal de la Asociación de Exportadores del Perú – ADEX y con tres empresarios exportadores egresados de la Universidad del Pacífico. A quienes expreso mi gratitud por la colaboración prestada durante el desarrollo de la investigación.

### **4.2 Unidad de análisis**

La unidad de análisis del presente estudio son las empresas exportadoras del Perú, las mismas que fueron identificadas en el directorio de Exportadores Peruanos del

---

<sup>22</sup> Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú – SIICEX<sup>23</sup> y contrastado con la base de información de exportadores de la SUNAT<sup>24</sup>.

### 4.3 Tamaño de la muestra

Los principales estudios de desempeño exportador tienen una muestra muy variada que fluctúa entre 10 y 1087 empresas (Wheeler, Ibeh, & Dimitratos, 2008), aunque el tamaño promedio es de aproximadamente 100 empresas (Zou & Stan, 1998). Siendo más específicos, aquellos trabajos que han usado las entrevistas o cuestionarios como medio de recolección de información, muestran un promedio de respuestas que oscila entre 80 y 150, siempre y cuando se realicen a gerentes de las empresas y/o al personal responsable de las ventas en el extranjero (Sousa, 2004; Zou & Stan, 1998; Wheeler, Ibeh, & Dimitratos, 2008). En el caso de los organismos internacionales como el World Economic Forum – WEF, utiliza como promedio 85.5 encuestas por país para evaluar la competitividad de los sectores productivos de los países (Schwab, 2013).

En cuanto a la recolección de las muestras, Harzing (2000) señala que las encuestas dirigidas por correo electrónico hacia poblaciones de empresas industriales obtienen tasas de respuestas muy bajas. Además, la misma autora señala que es necesario realizar llamadas para recordar el envío de la encuesta, ya que, si se hace esto, es más probable elevar la tasa de respuestas (Harzing, 2000). Además, otros estudios que utilizaron medios electrónicos para encuestar empresas industriales necesitaron de otros métodos de recolección de datos para aumentar el tamaño de la muestra debido a la baja tasa de respuestas (Harzing, 2000; Harzing, 1997). Como método principal para aumentar esta tasa, Harzing (1997) encuentra que también es conveniente realizar entrevistas personales o telefónicas para recabar información. Por ejemplo, esta investigadora señala que en un estudio en Hong Kong, donde la tasa de respuestas fue baja, se realizaron llamadas por teléfono para llegar a un ratio de 15% de encuestas respondidas (Harzing, 1997).

Otra observación relevante para el presente estudio es que Harzing (2000) encuentra que, de todos los países a los que envió encuestas, los directores de empresas en América Latina presentaron menores tasas de respuestas comparativamente con la muestra de 22 países. Una explicación para este comportamiento es el temor del director de la subsidiaria a la inteligencia comercial y la desconfianza hacia

---

<sup>23</sup> [www.siicex.gob.pe/](http://www.siicex.gob.pe/)

<sup>24</sup> Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - <http://www.sunat.gob.pe/>

cuestionarios que requieren otorgar información relevante sobre las operaciones de la empresa (Harzing, 2000). Otra razón posible es la distancia al poder característica del personal a cargo de la empresa en cada país. Países, y por lo tanto empresas, con alta distancia al poder, según el índice desarrollado por Hofstede, presentarán una menor tasa de respuesta (Harzing, 2000). Otro factor que afecta negativamente la tasa de respuesta es la extensión del cuestionario; a mayor extensión, la relación con la tasa de respuesta es inversa (Harzing, 2000). Debido a estas consideraciones que afectan negativamente las respuestas por medios electrónicos, Harzing (2000) plantea que es preferible concentrarse en una muestra más pequeña pero con una tasa de respuesta alta. Finalmente varias investigaciones indican que a menor distancia cultural entre el encuestador y los directores encuestados, la tasa de respuestas tenderá a ser mayor (Harzing, Reiche, & Pudelko, 2013; Harzing, 2000; Harzing, 1997). Así, se encuentra que encuestas realizadas domésticamente tienen un mejor ratio de respuestas (Harzing, Reiche, & Pudelko, 2013; Harzing, 2000; Harzing, 1997).

Para el caso del presente estudio se hicieron 106 encuestas, de las cuales sólo se validaron 100.

#### **4.4 Proceso de recolección de la data**

Para la recolección de la data se enviaron más de 400 e-mails a empresas exportadoras identificadas a través de la base de datos del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú, Aduanas del Perú y de Infotrade<sup>25</sup>. La técnica de recolección de datos vía e-mail, si bien permite una amplia cobertura geográfica y es más económica, tiene como desventaja una baja tasa de respuestas, en este caso se obtuvieron sólo dos. Luego se realizaron llamadas telefónicas tanto para solicitar entrevistas personales a los gerentes responsables de las actividades de exportación como para entrevistar por teléfono a aquellos que mostraban disponibilidad para responder la encuesta. Como resultado de ello, se realizaron 102 entrevistas personales, las cuales adicionándole las dos respuestas obtenidas *on line* y las dos respuestas obtenidas vía entrevista telefónica, dieron un total de 106 observaciones, sin embargo, sólo se validaron 100 encuestas.

#### **4.5 Técnica de análisis estadístico**

---

<sup>25</sup> Estadísticas del Comercio Exterior del Perú - <http://infotrade.promperu.gob.pe/>

La mayoría de estudios del desempeño exportador utilizan técnicas de análisis de datos multivariados como: análisis factorial, análisis de conglomerados, de regresión múltiple y modelos de ecuaciones estructurales (Sousa, 2004). Para el presente estudio hemos utilizado los modelos de ecuaciones estructurales enfatizando el uso de la técnica de mínimo cuadrados parciales o PLS por sus siglas en inglés (Partial Least Square).

#### **4.5.1 Modelo de Ecuaciones Estructurales**

Según Catena, Ramos, & Trujillo (2003), el análisis multivariado es una técnica que se aplica cuando se quieren medir diferentes variables dependientes de manera simultánea. Estas técnicas son aplicables en diferentes contextos de investigación; y son de tipo explicativa o descriptivo; para el presente caso, se utilizarán técnicas explicativas que incluyen el análisis multivariado orientado tanto a explicar cómo a predecir una variable o un conjunto de variables. Dentro de este rubro se encuentran los modelos de ecuaciones estructurales o SEM por sus siglas en inglés (Structural Equation Model).

La característica principal de los MEE es el poder hacer regresiones múltiples entre indicadores (variables manifiestas) y constructos (variables latentes). “Los MEE surgen como fruto de la unión de dos tradiciones. Por un lado está la perspectiva econométrica que se enfoca en la predicción y por otro lado está el enfoque psicométrico que modela conceptos como variables latentes que son indirectamente inferidas de diferentes indicadores o variables manifiestas”. (Cepeda Carrión & Roldán Salgueiro, 2004).

Los modelos de ecuaciones estructurales se dividen en dos tipos de técnicas estadísticas: Método basado en el análisis de las covarianzas (MBC) y análisis basados en la varianza o en componentes (PLS).

Cepeda Carrión & Roldán Salgueiro (2004) afirman que *“el PLS es una alternativa apropiada para desarrollar MEE en los campos de la Organización de Empresas y el Marketing, ya que en ellos pueden verificarse condiciones como: a) los conjuntos de datos suelen ser pequeños, b) las medidas no se encuentran muy desarrolladas, c) el fenómeno bajo investigación es relativamente nuevo o cambiante y el marco teórico no está sólidamente desarrollado, d) los datos suelen presentar distribuciones no normales, e) existen abundantes datos ordinales, cuando no categóricos, f) presencia de indicadores formativos y reflectivos, g) interés por predecir la variable dependiente.”*

Para el desarrollo de la presente investigación se ha utilizado el software estadístico profesional SmartPLS 2.0.M3<sup>26</sup>.

#### 4.6 Análisis descriptivo de la muestra

A continuación presentamos las características generales de las empresas entrevistadas. Específicamente, exponemos la edad, experiencia, nivel de exportaciones, tamaño, sector de la empresa así como los datos más relevantes de los entrevistados.

##### 4.6.1 Edad de la empresa:

En el cuadro siguiente podemos ver que las empresas entrevistadas en un 69% tienen más de 10 años de fundadas e incluso el 23% tienen más de 30 años.

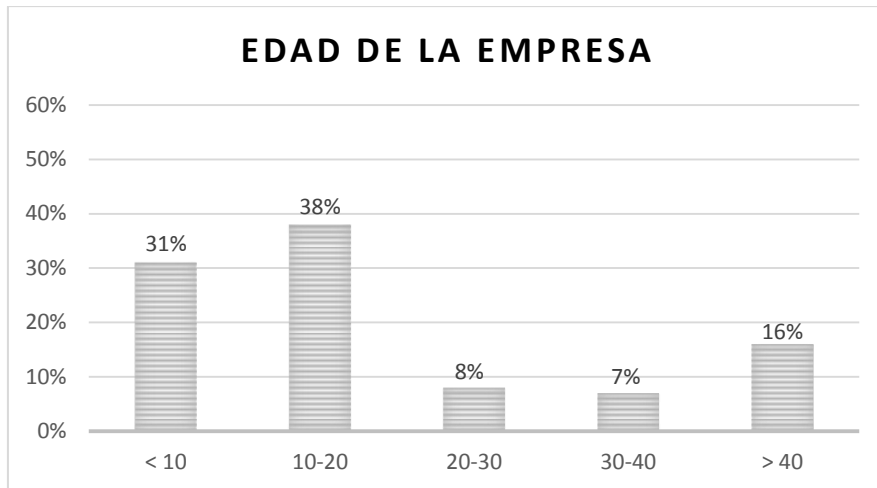
**Cuadro 4.1 Edad de la empresa**

<b>EDAD DE LA EMPRESA</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>fi</b>	<b>pi</b>	<b>Pi</b>
<b>&lt; 10</b>	<b>31</b>	<b>31%</b>	<b>31%</b>
<b>10-20</b>	<b>38</b>	<b>38%</b>	<b>69%</b>
<b>20-30</b>	<b>8</b>	<b>8%</b>	<b>77%</b>
<b>30-40</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>	<b>84%</b>
<b>&gt; 40</b>	<b>16</b>	<b>16%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

Elaboración propia

**Gráfico 4.1. Edad de la empresa**

<sup>26</sup> <https://www.smartpls.com/smartpls2>



Elaboración propia

#### 4.6.2 Experiencia internacional de la organización:

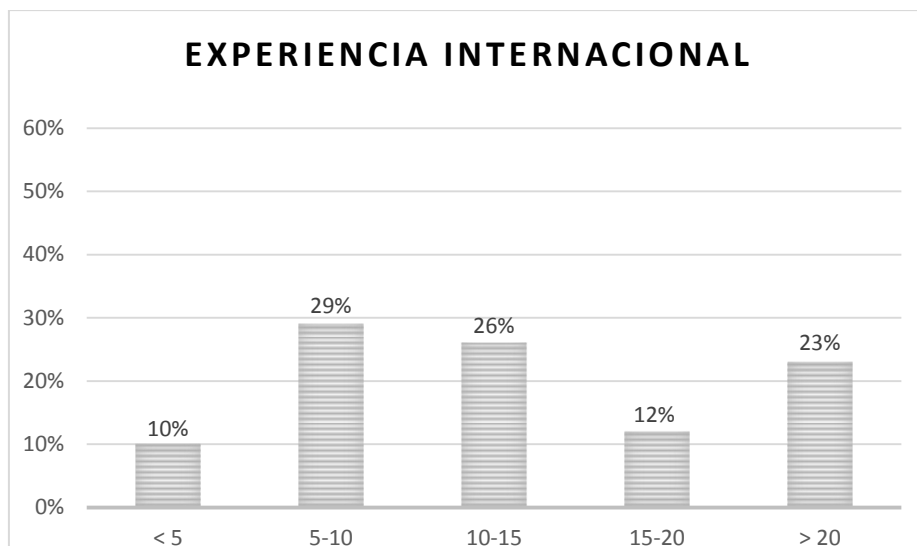
De las empresas estudiadas el 39% tiene menos de 10 años exportando y el 61% tiene más de 10 años como empresas exportadoras.

**Cuadro 4.2 Experiencia Internacional**

EXPERIENCIA INTERNACIONAL			
AÑOS	fi	pi	Pi
< 5	10	10%	10%
5-10	29	29%	39%
10-15	26	26%	65%
15-20	12	12%	77%
> 20	23	23%	100%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

Elaboración propia

**Gráfico 4.2. Experiencia Internacional**



Elaboración propia

#### 4.6.3 Nivel de exportaciones:

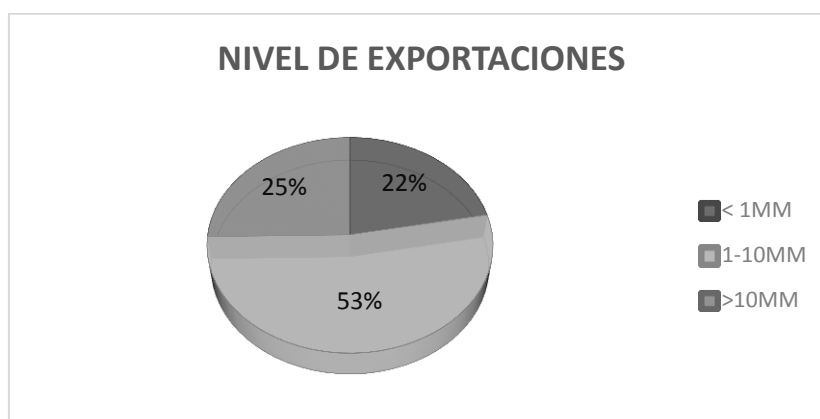
Respecto al nivel de exportaciones, podemos ver claramente la existencia de tres grupo de empresas: un 22% que exportan menos de un millón de US\$ dólares al año. El 53% con ventas de exportación entre 1 y 10 millones y el 25% que exportan cantidades superiores a los 10 millones de US\$ dólares.

**Cuadro 4.3. Nivel de exportaciones**

NIVEL DE EXPORTACIONES (EN US \$MILLONES)			
US\$	fi	pi	Pi
< 1MM	20	22%	22%
1-10MM	48	53%	75%
>10MM	23	25%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>	

Elaboración propia

**Gráfico 4.3. Nivel de Exportaciones**



Elaboración propia

#### 4.6.4 Porcentaje de las ventas de exportación del total de ventas:

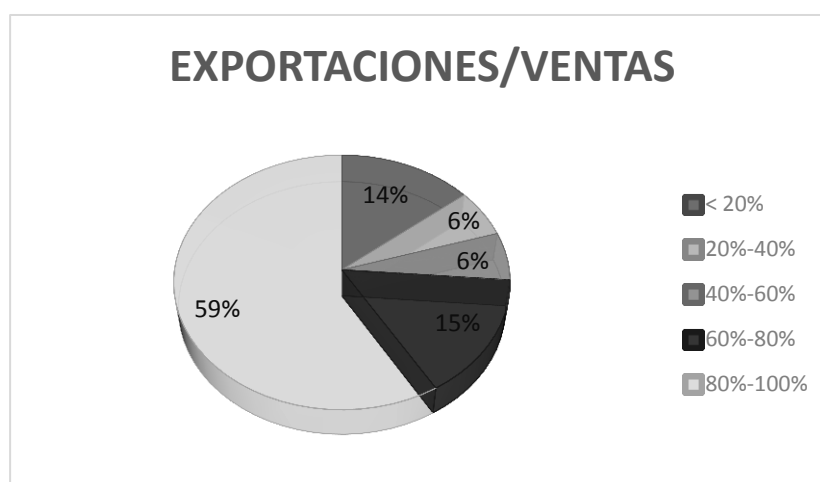
Para el 79.79% de las empresas entrevistadas las ventas de exportación representan más del 40% de sus ingresos totales y, para el 73.73% constituyen más del 60%; por lo que el mercado internacional es la principal fuente de ingresos.

**Cuadro 4.4. Intensidad exportadora**

INTENSIDAD EXPORTADORA			
EXP/VENTAS	fi	pi	Pi
< 20%	14	14%	14%
20%-40%	6	6%	20%
40%-60%	6	6%	26%
60%-80%	15	15%	41%
80%-100%	58	59%	100%
TOTAL	99	100%	

Elaboración propia

**Gráfico 4.4. Exportaciones / Ventas**



Elaboración propia

#### 4.6.5 Tamaño o dimensión empresarial:

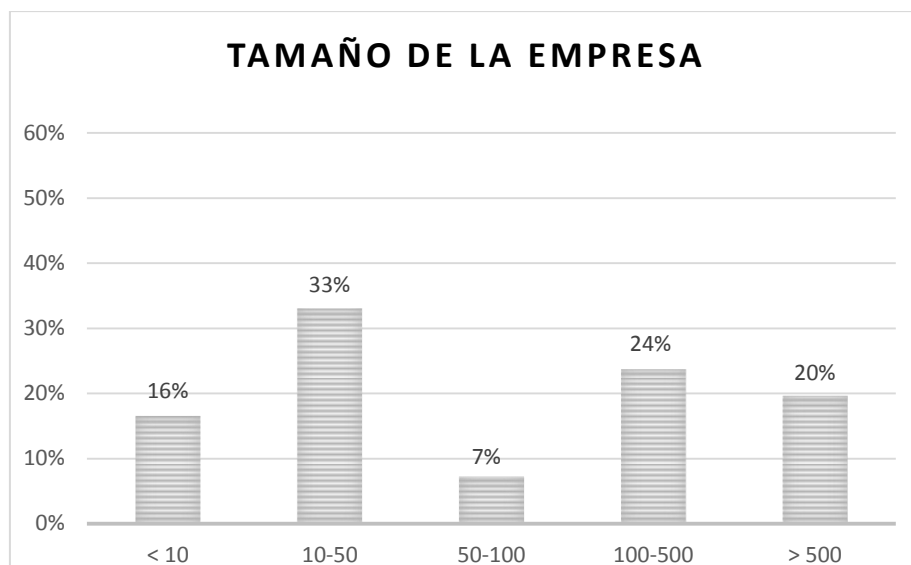
Una de las variables más utilizadas para determinar el tamaño de la empresa es el número de empleados y, en el caso de las empresas entrevistadas, podemos notar claramente que estas se distribuyen en dos grupos. El primero con un 49% de empresas con menos de 50 empleados y el otro con un 51% de empresas con más de 50 empleados.

**Cuadro 4.5. Tamaño Empresarial**

<b>TAMAÑO EMPRESARIAL</b>			
<b>EMPLEADOS</b>	<b>fi</b>	<b>pi</b>	<b>Pi</b>
<b>&lt; 10</b>	<b>16</b>	<b>16%</b>	<b>16%</b>
<b>10-50</b>	<b>32</b>	<b>33%</b>	<b>49%</b>
<b>50-100</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>	<b>57%</b>
<b>100-500</b>	<b>23</b>	<b>24%</b>	<b>80%</b>
<b>&gt; 500</b>	<b>19</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>	

Elaboración propia

**Gráfico 4.5. Nivel de Exportaciones**



Elaboración propia

#### **4.6.6 Sector:**

Las empresas entrevistadas en un amplio porcentaje son del sector agroexportador (64%) seguido de las del sector de textiles y confecciones (14%). Se debe indicar que estos dos sectores son los más importantes en la estructura de las exportaciones peruanas.

**Cuadro 4.6. Sectores de exportación**

SECTOR	fi	%
Metalmecánico	2	2%
Agro exportación	63	64%
Pesca	5	5%
Artesanías	3	3%
Textil y confecciones	14	14%
Industrial	7	7%
Minera	1	1%
Otros	3	3%
Software	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

#### 4.6.7 Edad de los encuestados:

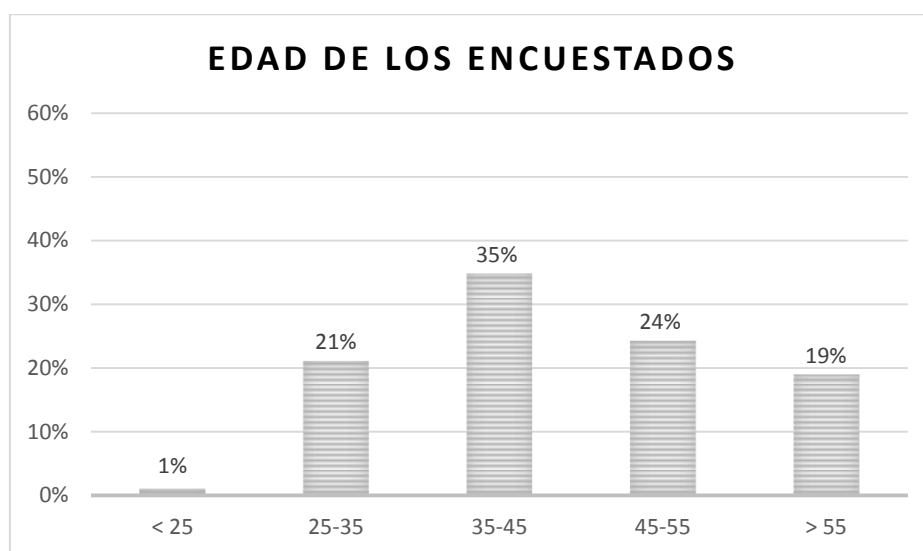
Respecto al perfil de los funcionarios entrevistados, podemos ver que el 78% son mayores de 35 años, es decir son gerentes con experiencia en la gestión exportadora.

**Cuadro 4.7. Edad de los encuestados**

EDAD DE LOS ENCUESTADOS			
AÑOS	fi	pi	Pi
< 25	1	1%	1%
25-35	20	21%	22%
35-45	33	35%	57%
45-55	23	24%	81%
> 55	18	19%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>	

Elaboración propia

**Gráfico 4.6. Edad de los encuestados**



Elaboración propia

#### 4.6.8 Formación de los encuestados

Los funcionarios entrevistados en un amplio porcentaje (93%) tienen formación superior universitaria e incluso un 16% cuenta con estudios de post-grado.

**Cuadro 4.8. Formación de los encuestados**

FORMACIÓN	fi	%
MBA	6	6%
Post grado	10	10%
Universitaria	77	79%
Universitaria incompleta	3	3%
Secundaria	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	

Elaboración propia

#### 4.7 Tratamiento de los datos

##### 4.7.1 Recategorización de variables:

Para facilitar la respuesta del encuestado, tres (03) de las preguntas del cuestionario fueron presentadas como variables continuas, razón por la cual se decidió recategorizarlas en la escala de Likert a fin de poder procesarlas en el software SmartPLS 2.0.M3, si bien el software permite utilizar tanto variables métricas y cuasimétricas (ordinales), se decidió utilizar la escala de Likert, dado que si está bien presentada, esta se aproxima a una medida de intervalo y puede ser utilizada correspondientemente en SEM (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). El procedimiento se realizó para las variables correspondientes al constructo de la intensidad exportadora, las cuales se expresan a través de los indicadores: Intensidad en volumen de exportaciones, ingresos y utilidades. Para ello se utilizó un número de percentiles proporcional a la escala y según el percentil en el que se encuentre se asignó un *score*, tal como lo desarrolla Voerman (2003).

**Cuadro 4.9. Recategorización de las variables correspondientes a la Intensidad Exportadora**

VARIABLES	CATEGORÍA	SCORE EN LA ESCALA
INTENSIDAD2012	0 - 30%	1
	31 - 40%	2
	41 - 65%	3
	66 - 80%	4
	81 - 90%	5
	91 - 99%	6
	100%	7

Elaboración propia

#### **4.7.2 Datos ausentes**

Los datos ausentes son habituales en el ámbito de la investigación con análisis multivariante. Sin embargo, hay ciertas consideraciones que se deben tener en su tratamiento. Una de las consideraciones más importantes es determinar las razones subyacentes a los datos ausentes y en qué medida son relevantes (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999).

En el caso del presente estudio, la muestra fue de 100 observaciones (empresas), donde cada una cuenta con 100 variables o preguntas dentro del cuestionario, sin considerar las variables de control. A nivel de observaciones, solo 12 de ellas presentaron datos ausentes, de las cuales 10 de ellas presentaron ausencia del 1% de los datos, una de ellas presentó una ausencia equivalente al 5% de los datos y otra presentó ausencia equivalente al 18% de los datos. Cuando los datos ausentes son relativamente altos se puede optar por suprimir la observación. No se ha definido una línea de corte definitiva para suprimir una observación, sin embargo, dado que solo una observación es alta con respecto al resto no podemos decir que haya un patrón o intencionalidad por parte del entrevistado. Por ello se mantienen todas las observaciones.

A nivel de variable se encontró que 26 de las variables presentaban datos ausentes, 23 de ellas presentaron una ausencia equivalente al 1%, 2 de ellas una ausencia equivalente al 2% y una de ellas una ausencia equivalente al 7%. Dado que las variables presentan una ausencia baja se puede atribuir como un error estadístico inherente a la investigación. En el caso de la variable que presenta una ausencia de 7%, identificamos que hubo un error en la fase inicial del proceso de recopilación por lo que no se atribuye a intencionalidad de los entrevistados y por ello se mantiene también dicha variable.

Dado que no se eliminaron observaciones ni variables, la fase siguiente del tratamiento de los datos ausentes es la imputación de los mismos, para ello, utilizamos el software estadístico SPSS. Una forma de imputar los datos ausentes es la sustitución de los mismos por otros valores, siendo uno de los métodos más comunes el uso de la media. Sin embargo, dado que estamos trabajando variables discretas hemos preferido el uso de la mediana (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999).

#### **4.8 Análisis del modelo de medición**

Los objetivos del análisis del modelo de medición son corroborar la validez convergente y validez discriminante de los constructos. Para evaluar la validez convergente se evaluó los *outer loadings* y el AVE (Average variance extracted - por sus siglas en inglés- varianza extraída media) y, de manera complementaria se evaluaron los *alpha de cronbach*. Para la evaluación de la validez discriminante se utilizó el criterio Fornell-Larcker.

La validez convergente nos indica que los indicadores que forman parte de un constructo están efectivamente midiendo lo mismo. Consecuentemente dichos indicadores estarán correlacionados de manera significativa. A nivel de los ítems, el indicador utilizado para determinar la validez convergente es la carga externa u *outer loading* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013), el cual es calculado por medio del software SmartPLS 2.0.M3. A nivel del constructo utilizamos el AVE -indicador de varianza extraída media.

Complementariamente, se ha realizado el análisis de los *alpha de cronbach* para los ítems con el fin de corroborar la convergencia de los mismos. Este indicador nos permite determinar la relevancia del ítem y la fiabilidad del constructo estudiado, que implica que todos los ítems estén midiendo el mismo fenómeno (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

Con respecto a la validez discriminante, este es un indicador de que el constructo o escala de medida está midiendo el concepto que trata de medir y no cualquier otro concepto, es decir, un constructo no está midiendo el mismo concepto que otro constructo. La validez discriminante implica una relación inexistente o débil entre los constructos que miden distintos conceptos. Para evaluar la validez discriminante de constructo utilizamos el criterio Fornell-Larcker, el cual indica que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor a su correlación más alta con cualquier otro constructo del modelo (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

#### **4.8.1 Validación de los ítems del Constructo**

Para validar la relevancia de los ítems del constructo se eligió la Teoría Clásica de los Test (TCT), donde se observa la correlación de la puntuación de un determinado ítem con la puntuación total de la escala. Así también, interpretamos la fiabilidad de la escala por medio de alpha de cronbach. De acuerdo con Hair *et al* (2013) *alphas* entre

0.60 y 0.70 son aceptables en investigación exploratoria y valores entre 0.70 y 0.90 son considerados satisfactorios.

#### 4.8.2 Análisis del constructo Programa Nacional de Promoción de Exportaciones (PNPE)

Para el caso de este constructo reflexivo de segundo orden se puede apreciar en la columna correlación elemento-total corregida, que los tres cuadros (Cuadro 4.10, Cuadro 4.11 y Cuadro 4.12), presentan altas correlaciones entre sus elementos. Sólo en el caso del Cuadro 4.12, correspondiente al constructo de Movilidad Comercial del PNPE, se puede observar una pequeña mejora marginal en el *alpha de cronbach* si se elimina el ítem PNPE\_14. Sin embargo, al ser este un incremento marginal tan bajo (de 0.886 a .890), consideramos que es apropiado mantener todos los ítems del constructo. Es así que mantenemos todos los ítems relacionados al Programa Nacional de Promoción de Exportaciones (PNPE).

**Cuadro 4.10 Propiedades de los ítems del constructo Información Relacionada a los PNPE**

INFORMACIÓN RELACIONADA A LOS PNPE (PN_INFO)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
PNPE_1	3.42	1.827	.831	.926
PNPE_2	2.74	1.715	.767	.933
PNPE_3	3.15	1.714	.856	.923
PNPE_4	3.12	1.794	.845	.924
PNPE_5	3.32	1.869	.841	.924
PNPE_6	3.59	1.804	.764	.934

Alpha de cronbach: 0.939

**Cuadro 4.11. Propiedades de los ítems del constructo Programas de Capacitación y Entrenamiento del PNPE**

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PNPE (PN_CAPAC)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
PNPE_7	3.60	1.837	.750	.896
PNPE_8	3.32	1.786	.866	.870
PNPE_9	3.22	1.750	.812	.882
PNPE_10	3.06	1.740	.753	.894
PNPE_11	2.42	1.558	.688	.907

Alpha de cronbach: 0.910

**Cuadro 4.12. Propiedades de los ítems del constructo Movilidad Comercial del PNPE**

MOVILIDAD COMERCIAL DEL PNPE (PN_MOVC)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
PNPE_12	3.98	2.035	.805	.815
PNPE_13	3.41	1.964	.817	.805
PNPE_14	3.08	1.921	.718	.890

Alpha de cronbach: 0.886

#### 4.8.3 Análisis del constructo Capacidades Organizacionales

El **Cuadro 4.13**, correspondiente al constructo Capacidad de Identificar Negocios podemos observar altas correlaciones por encima de 0.730 que dan como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.898, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.13. Propiedades de los ítems del constructo Capacidad de Identificar Negocios**

CAPACIDAD DE IDENTIFICAR NEGOCIOS (CO_IDNEG)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
CAPORG_1	5.25	1.009	.762	.873
CAPORG_2	5.44	.925	.792	.866
CAPORG_3	5.50	1.059	.834	.846
CAPORG_4	5.00	1.172	.730	.890

Alpha de cronbach: 0.898

El Cuadro 4.14, correspondiente al constructo Capacidad de Construir Relaciones presenta que en general los 4 ítems tienen correlaciones significativas, siendo el ítem CAPORG\_5 el que presenta la correlación elemento-total más elevada ( $r=0.564$ ) y el ítem CAPORG\_6 el que presenta la menor correlación elemento-total ( $r=0.341$ ); a su vez, si el ítem fuera retirado del constructo, el *alpha de cronbach* subiría de 0.691 a 0.740. Sin embargo, un nivel de *alpha de cronbach* entre 0.6 y 0.7 es aceptable en fases iniciales de investigación (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013) y en este caso 0.691 es muy cercano a 0.7 por lo que se decide mantener todos los ítems.

**Cuadro 4.14. Propiedades de los ítems del constructo Capacidad de Construir Relaciones**

CAPACIDAD DE CONSTRUIR RELACIONES (CO_CREL)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
CAPORG_5	5.63	1.060	.564	.587
CAPORG_6	4.41	1.589	.341	.740
CAPORG_7	4.98	1.318	.538	.583
CAPORG_8	5.52	1.176	.524	.599

Alpha de cronbach: 0.691

En el **Cuadro 4.15** correspondiente al constructo Capacidad de Innovación presenta en general buena correlación entre sus ítem, siendo la menor correlación la correspondiente al ítem CAPORG\_11 ( $r=0.530$ ), dando como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.794, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.15. Propiedades de los ítems del constructo Capacidad de Innovación**

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN (CO_INNOV)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
CAPORG_9	5.31	1.134	.540	.773
CAPORG_10	5.32	1.294	.739	.669
CAPORG_11	4.73	1.162	.530	.778
CAPORG_12	5.05	1.218	.616	.737

Alpha de cronbach: 0.794

Es así que el constructo de Capacidades Organizacionales será presentado como un constructo de segundo orden de modelo molecular.

**Cuadro 4.16. Variables pertenecientes al constructo Capacidades Organizacionales**

CONSTRUCTO	VARIABLE
IDENTIFICAR NEGOCIOS (CO_IDNEG)	CAPORG_1
	CAPORG_2
	CAPORG_3
	CAPORG_4
CONSTRUIR RELACIONES (CO_CREL)	CAPORG_5
	CAPORG_6
	CAPORG_7
	CAPORG_8
INNOVACIÓN (CO_INNOV)	CAPORG_9
	CAPORG_10
	CAPORG_11
	CAPORG_12

#### 4.8.4 Análisis del constructo Recursos Organizacionales

El Cuadro 4.17. correspondiente al constructo Recursos Gerenciales presenta que en general los 6 ítems tienen correlaciones significativas, siendo el ítem RECORG\_2 el que presenta la correlación elemento-total más elevada ( $r=0.719$ ) y el ítem RECORG\_1 presenta la menor correlación elemento-total ( $r=0.486$ ); a su vez, si el ítem fuera retirado del constructo, el *alpha de cronbach* subiría de 0.848 a 0.849. Al ser esta subida marginal pequeña y considerando al ítem útil para el análisis, se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.17. Propiedades de los ítems del constructo Recursos Gerenciales**

RECURSOS GERENCIALES (RO_GEREN)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
RECORG_1	5.77	1.221	.486	.849
RECORG_2	5.50	1.193	.719	.806
RECORG_3	5.22	1.418	.638	.823
RECORG_4	5.82	1.140	.615	.826
RECORG_5	5.11	1.238	.684	.812
RECORG_6	5.14	1.239	.654	.818

Alpha de cronbach: 0.848

En el Cuadro 4.18, correspondiente al constructo Recursos Productivos y de Investigación podemos observar buena correlación para los cinco ítems, siendo la menor correlación la correspondiente a RECORG\_8 ( $r=0.471$ ), dando como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.764, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.18. Propiedades de los ítems del constructo Recursos Productivos y de Investigación y Desarrollo**

RECURSOS PRODUCTIVOS Y DE INVESTIGACIÓN (RO_INVEST)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
RECORG_7	5.11	1.205	.606	.702
RECORG_8	5.26	1.252	.471	.742
RECORG_9	4.55	1.696	.551	.721
RECORG_10	5.46	1.105	.583	.713
RECORG_11	4.26	1.649	.526	.729

Alpha de cronbach: 0.764

En el Cuadro 4.19 correspondiente al constructo Recursos Intelectuales podemos observar una buena correlación entre los cuatro ítems, siendo la menor correlación la correspondiente al ítem RECORG\_13 ( $r=0.576$ ), dando como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.827, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.19. Propiedades de los ítems del constructo Recursos Intelectuales**

RECURSOS INTELLECTUALES (RO_INTEL)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
RECORG_12	5.22	1.244	.678	.771
RECORG_13	4.97	1.329	.576	.826
RECORG_14	5.43	1.037	.695	.769
RECORG_15	5.49	1.087	.697	.766

Alpha de cronbach: 0.827

Es así que el constructo de Recursos Organizacionales será presentado como un constructo de segundo orden de modelo molecular.

**Cuadro 4.20. Variables pertenecientes al constructo Recursos Organizacionales**

CONSTRUCTO	VARIABLE
RECURSOS GERENCIALES (RO_GEREN)	RECORG_1
	RECORG_2
	RECORG_3
	RECORG_4
	RECORG_5
	RECORG_6
RECURSOS INVESTIGACIÓN (RO_INVEST)	RECORG_7
	RECORG_8
	RECORG_9
	RECORG_10
	RECORG_11
RECURSOS INTELLECTUALES (RO_INTEL)	RECORG_12
	RECORG_13
	RECORG_14
	RECORG_15

#### 4.8.5 Análisis del constructo Estrategias de Marketing

En el Cuadro 4.21 correspondiente al constructo Estrategia de Producto podemos observar una alta correlación entre los cuatro ítems, siendo la menor correlación la correspondiente al ítem ESTRATEGIA4PS\_2 ( $r=0.782$ ), dando como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.917, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.21. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación de Producto**

ADAPTACIÓN DE PRODUCTO (EST_PROD)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
ESTRATEGIA4PS_1	3.35	2.152	.806	.893
ESTRATEGIA4PS_2	3.36	1.972	.782	.901
ESTRATEGIA4PS_3	3.68	2.117	.823	.887
ESTRATEGIA4PS_4	3.83	2.089	.828	.885

Alpha de cronbach: 0.917

En el Cuadro 4.22, correspondiente al constructo Estrategia de Promoción podemos observar una alta correlación entre los cinco ítems, siendo la correspondiente a ESTRATEGIA4PS\_5, la menor de ellas ( $r=0.855$ ), dando como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.959, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.22. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación de la Promoción**

ADAPTACIÓN DE LA PROMOCIÓN (EST_PROM)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
ESTRATEGIA4PS_5	3.48	2.147	.855	.954
ESTRATEGIA4PS_6	3.21	2.105	.893	.947
ESTRATEGIA4PS_7	3.58	2.089	.936	.940
ESTRATEGIA4PS_8	3.73	2.164	.873	.951
ESTRATEGIA4PS_9	3.71	2.089	.864	.952

Alpha de cronbach: 0.959

En el Cuadro 4.23, correspondiente al constructo Estrategia de Precio podemos observar una alta correlación entre los cuatro ítems con correlaciones, siendo la correspondiente a ESTRATEGIA4PS\_12 la menor de ellas ( $r=0.817$ ), dando como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.934, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.23. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación del Precio**

ADAPTACIÓN DEL PRECIO (EST_PREC)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
ESTRATEGIA4PS_10	4.13	2.116	.843	.914
ESTRATEGIA4PS_11	3.91	2.085	.842	.914
ESTRATEGIA4PS_12	3.58	2.006	.817	.922
ESTRATEGIA4PS_13	4.05	2.057	.873	.904

Alpha de cronbach: 0.934

En Cuadro 4.24, correspondiente al constructo Estrategia de Distribución podemos observar una alta correlación entre los cuatro ítems, siendo la correspondiente a ESTRATEGIA4PS\_14 la menor de todas ( $r=0.927$ ), dando como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.977, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.24. Propiedades de los ítems del constructo Adaptación de la Distribución**

ADAPTACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN (EST_DIST)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
ESTRATEGIA4PS_14	3.76	2.221	.927	.974
ESTRATEGIA4PS_15	3.82	2.244	.950	.968
ESTRATEGIA4PS_16	3.74	2.154	.953	.967
ESTRATEGIA4PS_17	3.77	2.273	.939	.971

Alpha de cronbach: 0.977

**Cuadro 4.25. Variables pertenecientes al constructo de Estrategias de Marketing**

CONSTRUCTO	VARIABLE
ESTRATEGIA PRODUCTO (EST_PROD)	ESTRATEGIA4PS_1
	ESTRATEGIA4PS_2
	ESTRATEGIA4PS_3
	ESTRATEGIA4PS_4
ESTRATEGIA PROMOCIÓN (EST_PROM)	ESTRATEGIA4PS_5
	ESTRATEGIA4PS_6
	ESTRATEGIA4PS_7
	ESTRATEGIA4PS_8
	ESTRATEGIA4PS_9
ESTRATEGIA PRECIO (EST_PREC)	ESTRATEGIA4PS_10
	ESTRATEGIA4PS_11
	ESTRATEGIA4PS_12
	ESTRATEGIA4PS_13
ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN (EST_DIST)	ESTRATEGIA4PS_14
	ESTRATEGIA4PS_15
	ESTRATEGIA4PS_16
	ESTRATEGIA4PS_17

#### 4.8.6 Análisis del constructo Estrategias de Exportación

En el Cuadro 4.26. correspondiente al constructo de Estrategia de Exportación se observa que la menor correlación es la correspondiente al ítem DIRECTRICES\_8, ( $r=0.435$ ). Sin embargo, debido a que el incremento en *alfa de cronbach* en caso de retirar el ítem es marginal (de 0.896 a 0.907) se decide conservar el mismo.

**Cuadro 4.26. Propiedades de los ítems del constructo Estrategia de Exportación**

ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
DIRECTRICES_1	6.11	1.442	.736	.877
DIRECTRICES_2	6.02	1.371	.771	.873
DIRECTRICES_3	6.10	1.307	.828	.868
DIRECTRICES_4	6.11	1.127	.750	.877
DIRECTRICES_5	5.87	1.228	.765	.875
DIRECTRICES_6	5.89	1.270	.572	.892
DIRECTRICES_7	5.91	1.016	.617	.889
DIRECTRICES_8	5.67	1.386	.435	.907

Alpha de cronbach: 0.896

**Cuadro 4.27. Variables pertenecientes al constructo de Estrategias de Exportación**

CONSTRUCTO	VARIABLE
ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN (DIRECTRICES)	DIRECTRICES_1
	DIRECTRICES_2
	DIRECTRICES_3
	DIRECTRICES_4
	DIRECTRICES_5
	DIRECTRICES_6
	DIRECTRICES_7
	DIRECTRICES_8

#### 4.8.7 Análisis del constructo Normas Relacionales

En el Cuadro 4.28, correspondiente al constructo Solidaridad y Cooperación podemos observar una buena correlación entre los dos ítems ( $r=0.451$ ), lo que genera una *alpha de cronbach* 0.602, nivel aceptable en etapas iniciales de investigación.

**Cuadro 4.28. Propiedades de los ítems del constructo Solidaridad y Cooperación**

SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN (REL_COOP)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
RELACIONES_1	6.11	1.039	.451	
RELACIONES_2	6.26	.760	.451	

Alpha de cronbach: 0.602

En el Cuadro 4.29, correspondiente al constructo Intercambio de Información podemos observar una buena correlación entre los tres ítems con correlaciones, siendo la menor correlación la correspondiente al ítem RELACIONES\_5 ( $r=0.395$ ). En este caso no se considera la eliminación del ítem porque el *alpha de cronbach* no mejora en caso de eliminar el ítem, sino que más bien disminuye de 0.653 a 0.644.

**Cuadro 4.29. Propiedades de los ítems del constructo Intercambio de Información**

INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN (REL_XINFO)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
RELACIONES_3	6.33	.829	.517	.535
RELACIONES_4	5.51	1.337	.550	.455
RELACIONES_5	5.89	1.034	.395	.644

Alpha de cronbach: 0.653

En el Cuadro 4.30, correspondiente al constructo Flexibilidad podemos observar una buena correlación entre los tres ítems con correlaciones por encima de 0.513 que dan como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.72, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.30. Propiedades de los ítems del constructo Flexibilidad**

FLEXIBILIDAD (REL_FLEX)	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
RELACIONES_6	5.79	.977	.514	.668
RELACIONES_7	6.02	.953	.608	.543
RELACIONES_8	6.35	.796	.513	.669

Alpha de cronbach: 0.72

**Cuadro 4.31. Variables pertenecientes al constructo Normas Relacionales**

CONSTRUCTO	VARIABLE
SOLIDARIDAD Y COOPERACIÓN (REL_COOP)	RELACIONES_1
	RELACIONES_2
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN (REL_XINFO)	RELACIONES_3
	RELACIONES_4
	RELACIONES_5
FLEXIBILIDAD (REL_FLEX)	RELACIONES_6
	RELACIONES_7
	RELACIONES_8

#### 4.8.8 Análisis del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior

En el Cuadro 4.32, correspondiente al constructo Intensidad Exportadora del Año Anterior podemos observar una alta correlación entre los tres ítems con correlaciones por encima de 0.860 que dan como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.948, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.32. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior – Intensidad Exportadora**

INTENSIDAD EXPORTADORA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
VARINTENSIDAD11_12_1	4.87	1.300	.890	.925
VARINTENSIDAD11_12_2	4.75	1.395	.924	.897
VARINTENSIDAD11_12_3	4.60	1.371	.860	.947

Alpha de cronbach: 0.72

En Cuadro 4.33, correspondiente al constructo Logro de Objetivos del Año Anterior podemos observar una alta correlación entre los cinco ítems con correlaciones por encima de 0.781 que dan como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.938, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.33. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior – Logro de Objetivos**

LOGRO DE OBJETIVOS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
VARLOGROS11_12_1	5.14	1.356	.855	.920
VARLOGROS11_12_2	5.11	1.392	.845	.922
VARLOGROS11_12_3	4.91	1.342	.869	.917
VARLOGROS11_12_4	4.93	1.297	.781	.933
VARLOGROS11_12_5	5.25	1.184	.827	.926

Alpha de cronbach: 0.938

En el Cuadro 4.34, correspondiente al constructo Satisfacción con Logros del Año Anterior podemos observar una alta correlación entre los cinco ítems con correlaciones por encima de 0.787 que dan como resultado un *alpha de cronbach* para la de escala de 0.941, motivo por el cual se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.34. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador del Año Anterior – Satisfacción con Logros**

SATISFACCIÓN CON LOGROS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
VARSAFISFACCIÓN11_12_1	5.12	1.313	.845	.926
VARSAFISFACCIÓN11_12_2	5.05	1.298	.888	.919
VARSAFISFACCIÓN11_12_3	4.86	1.341	.832	.929
VARSAFISFACCIÓN11_12_4	4.83	1.349	.787	.937
VARSAFISFACCIÓN11_12_5	5.09	1.256	.852	.925

Alpha de cronbach: 0.941

**Cuadro 4.35. Variables pertenecientes al constructo Desempeño Exportador del Año Anterior**

CONSTRUCTO	VARIABLE
INTENSIDAD EXPORTADORA (VXP_INT)	VARINTENSIDAD11_12_1
	VARINTENSIDAD11_12_2
	VARINTENSIDAD11_12_3
LOGRO DE OBJETIVOS (VXP_LOG)	VARLOGROS11_12_1
	VARLOGROS11_12_2
	VARLOGROS11_12_3
	VARLOGROS11_12_4
	VARLOGROS11_12_5
SATISFACCIÓN CON LOGROS (VXP_SAT)	VARSAFISFACCIÓN11_12_1
	VARSAFISFACCIÓN11_12_2
	VARSAFISFACCIÓN11_12_3
	VARSAFISFACCIÓN11_12_4
	VARSAFISFACCIÓN11_12_5

#### 4.8.9 Análisis del constructo Desempeño Exportador

En Cuadro 4.36 se puede apreciar en la columna correlación elemento-total corregida que los 3 ítems del constructo Intensidad Exportadora están altamente correlacionados, siendo el ítem INTENSIDAD2012\_2 el que posee la mayor correlación ( $r=0.914$ ) y el ítem INTENSIDAD2012\_3 la menor correlación ( $r=0.800$ ). Es así que podemos concluir que todos los ítems considerados en la escala son útiles para la definición de este constructo ya que si se eliminase el ítem

INTENSIDAD2012\_3 el *alpha de cronbach* solo subiría levemente de 0.929 a 0.941, siendo el primero ya bastante alto.

**Cuadro 4.36. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador – Intensidad Exportadora**

INTENSIDAD EXPORTADORA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
INTENSIDAD2012_1	4.02	1.995	.853	.899
INTENSIDAD2012_2	4.03	1.982	.914	.850
INTENSIDAD2012_3	3.98	2.035	.800	.941

Alpha de cronbach: 0.929

Con respecto al constructo Logro de Objetivos podemos observar en el Cuadro 4.37 que el ítem LOGRO2012\_2 posee la mayor correlación elemento-total ( $r=0.827$ ) mientras que el ítem LOGRO2012\_4 presenta la menor correlación elemento-total ( $r=0.588$ ). En caso se decidiese retirar el ítem, nos permite elevar el *alpha de cronbach* de 0.884 a 0.897. Sin embargo, dado que el beneficio marginal en el *alpha de cronbach* no es significativo, se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.37. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador – Logro de Objetivos**

LOGRO DE OBJETIVOS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
LOGRO2012_1	5.50	1.168	.691	.865
LOGRO2012_2	5.51	1.105	.827	.835
LOGRO2012_3	5.27	1.238	.741	.854
LOGRO2012_4	5.24	1.371	.588	.897
LOGRO2012_5	5.48	.979	.820	.843

Alpha de cronbach: 0.884

Con respecto al constructo Satisfacción con Logros podemos observar en el Cuadro 4.38 que el ítem SATISFACCIÓN2012\_2 posee la mayor correlación elemento-total ( $r=0.855$ ) mientras que el ítem SATISFACCIÓN2012\_4 presenta la menor correlación elemento-total ( $r=0.670$ ). En caso se decidiese retirar el ítem, ello nos permitiría incrementar el *alpha de cronbach* de 0.905 a 0.906. Al igual que en el constructo anterior, este ítem es parte de una variable dependiente, es decir, aquello que

queremos explicar y porque el beneficio marginal en la fiabilidad no es significativo se mantienen todos los ítems.

**Cuadro 4.38. Propiedades de los ítems del constructo Desempeño Exportador – Satisfacción con Logros**

SATISFACCIÓN CON LOGROS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	CORRELACIÓN ELEMENTO-TOTAL CORREGIDA	ALPHA DE CRONBACH SI SE ELIMINA EL ELEMENTO
SATISFACCIÓN2012_1	5.02	1.356	.727	.893
SATISFACCIÓN2012_2	5.13	1.178	.855	.865
SATISFACCIÓN2012_3	4.90	1.259	.756	.885
SATISFACCIÓN2012_4	4.91	1.371	.670	.906
SATISFACCIÓN2012_5	5.21	1.047	.849	.871

Alpha de cronbach: 0.905

**Cuadro 4.39. Variables pertenecientes al constructo Desempeño Exportador**

CONSTRUCTO	VARIABLE
INTENSIDAD EXPORTADORA (XP_INT)	INTENSIDAD2012_1
	INTENSIDAD2012_2
	INTENSIDAD2012_3
LOGRO DE OBJETIVOS (XP_LOG)	LOGRO2012_1
	LOGRO2012_2
	LOGRO2012_3
	LOGRO2012_4
	LOGRO2012_5
SATISFACCIÓN CON LOGROS (XP_SAT)	SATISFACCIÓN2012_1
	SATISFACCIÓN2012_2
	SATISFACCIÓN2012_3
	SATISFACCIÓN2012_4
	SATISFACCIÓN2012_5

#### 4.8.10 Fiabilidad de la Consistencia Interna, Validez Convergente y Validez Discriminante del Modelo de Medición

Antes de desarrollar este punto y describir los resultados, cabe señalar que debido a que el software SmartPLS 2.0.M3 requiere que todas las variables latentes evaluadas presenten sus respectivos indicadores o variables manifiestas; en el caso de las variables latentes de segundo orden se procedió a la elaboración de variables manifiestas por medio de un “Enfoque de Dos Pasos” (*Two-Step Approach*) en el cual se estiman los scores de las variables latentes sin constructos de segunda orden

para posteriormente usarlos como indicadores en un modelo estructural de orden superior (Agarwal & Karahanna, 2000). Este método fue elegido ante el método de “Indicadores Repetidos” (*Repeated Indicators*) debido a que el segundo funciona mejor cuando se cuenta con igual número de indicadores para cada constructo (Chin, 2010), no siendo este el caso.

La medida de fiabilidad para la **consistencia interna** es el “compuesto de fiabilidad” (*composite reliability*), este se interpreta de la misma manera que el *alpha de cronbach*. Los valores entre 0.60 y 0.70 son aceptables durante la investigación exploratoria, mientras que valores entre 0.70 y 0.90 pueden ser considerados como satisfactorios (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013)<sup>27</sup>. Por medio de los resultados del modelo podemos afirmar que la fiabilidad de la consistencia interna de los constructos es satisfactoria en todos los casos, ya que presenta niveles por encima de 0.70 en todos los casos. Ver: Cuadro 4.40. Criterios de validación del modelo

La **validez convergente** nos indica cómo un indicador correlaciona de manera positiva con otros indicadores alternativos del mismo constructo. Para establecer la validez convergente se toma en cuenta tanto las cargas externas de los indicadores (*Outer Loadings*) como la varianza extraída media, AVE.

El umbral para medir la convergencia a nivel de los indicadores es el *outer loading*, el cual debe ser igual o mayor a 0.708 para ser satisfactorio (Hair *et al.*, 2013). *Outer Loadings* entre 0.4 y 0.7 deben ser considerados para ser removidos siempre y cuando esto conlleve a un incremento en el AVE o el *Composite Reliability* por encima del umbral sugerido.

Los resultados del modelo de medición muestran que en general los *Outer Loadings* fueron mayores a 0.708. No siendo el caso para ocho ítems: CAPORG\_6, CAPORG\_11, DIRECTRICES\_6, DIRECTRICES\_8, PNPE\_11, RECORG\_1, RECORG\_9, RECORG\_11 y RELACIONES\_5 que presentan cargas de 0.545, 0.700, 0.626, 0.567, 0.605, 0.620, 0.639, 0.639 y 0.691 respectivamente. Sin embargo, estos valores al encontrarse en el rango entre 0.40 y 0.70 todavía pueden ser aceptados (Hair *et al.*, 2013). Al analizar el AVE se decidirá si se deben eliminar algunos indicadores en este rango. Ver: Anexo B. *Outer Loadings* del Modelo de Medición

---

<sup>27</sup> El autor cita (Nunnally & Bernstein, 1994)

Una medida común para establecer la validez convergente a nivel del constructo es la varianza extraída media, AVE. Un valor del AVE mayor o igual a 0.50 indica, en promedio, que el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores. Por ello, todos los valores por encima de 0.50 son aceptables (Hair *et al.*, 2013). Los resultados del modelo indican la validez convergente de todos los constructos ya que los AVE superan el umbral de 0.50 necesario. Al encontrarnos con una varianza extraída media, AVE, satisfactoria para todos los constructos se decide **mantener todos los indicadores** con *Outer Loadings* entre 0.4 y 0.7. Cabe mencionar que los alpha de cronbach mostrado en el Cuadro 4.40 son los mismos que se calcularon previamente debido a que no se han eliminado ítems en ninguno de los procedimientos.

**Cuadro 4.40. Criterios de validación del modelo**

<b>CONSTRUCTO<sup>28</sup></b>	<b>AVE</b>	<b>COMPOSITE RELIABILITY</b>	<b>CRONBACHS ALPHA</b>
<b>CO_CREL</b>	<b>0.77</b>	<b>0.93</b>	<b>0.90</b>
<b>CO_IDNEG</b>	<b>0.55</b>	<b>0.82</b>	<b>0.72</b>
<b>CO_INNOV</b>	<b>0.62</b>	<b>0.87</b>	<b>0.79</b>
<b>DIRECTRICES</b>	<b>0.59</b>	<b>0.92</b>	<b>0.90</b>
<b>EST_DIST</b>	<b>0.94</b>	<b>0.98</b>	<b>0.98</b>
<b>EST_PREC</b>	<b>0.83</b>	<b>0.95</b>	<b>0.93</b>
<b>EST_PROD</b>	<b>0.80</b>	<b>0.94</b>	<b>0.92</b>
<b>EST_PROM</b>	<b>0.86</b>	<b>0.97</b>	<b>0.96</b>
<b>PN_CAPAC</b>	<b>0.70</b>	<b>0.92</b>	<b>0.91</b>
<b>PN_INFO</b>	<b>0.72</b>	<b>0.94</b>	<b>0.94</b>
<b>PN_MOVC</b>	<b>0.81</b>	<b>0.93</b>	<b>0.89</b>
<b>REL_COOP</b>	<b>0.72</b>	<b>0.84</b>	<b>0.62</b>
<b>REL_FLEX</b>	<b>0.64</b>	<b>0.84</b>	<b>0.72</b>
<b>REL_XINFO</b>	<b>0.60</b>	<b>0.82</b>	<b>0.67</b>
<b>RO_GEREN</b>	<b>0.57</b>	<b>0.89</b>	<b>0.85</b>
<b>RO_INTEL</b>	<b>0.67</b>	<b>0.89</b>	<b>0.84</b>
<b>RO_INVEST</b>	<b>0.52</b>	<b>0.84</b>	<b>0.78</b>
<b>VXP_INT</b>	<b>0.91</b>	<b>0.97</b>	<b>0.95</b>
<b>VXP_LOG</b>	<b>0.80</b>	<b>0.95</b>	<b>0.94</b>
<b>VXP_SAT</b>	<b>0.81</b>	<b>0.96</b>	<b>0.94</b>
<b>XP_INT</b>	<b>0.87</b>	<b>0.95</b>	<b>0.93</b>
<b>XP_LOG</b>	<b>0.70</b>	<b>0.92</b>	<b>0.89</b>
<b>XP_SAT</b>	<b>0.74</b>	<b>0.93</b>	<b>0.91</b>

Nota: AVE. Varianza Extraída Media

<sup>28</sup> También llamado variable latente.

**Cuadro 4.41. Criterios de Validación del Modelo con Constructos Reflexivos de Segundo Orden**

CONSTRUCTO	AVE	COMPOSITE RELIABILITY	CRONBACHS ALPHA
<i>CAPORG</i>	0.80	0.92	0.88
<i>DIRECTRICES</i>	0.59	0.92	0.90
<i>EST_MKT</i>	0.74	0.92	0.89
<i>VXP</i>	0.77	0.91	0.85
<i>XP</i>	0.61	0.77	0.59
<i>PN_CAPAC</i>	0.68	0.91	0.91
<i>PN_INFO</i>	0.71	0.94	0.94
<i>PN_MOVC</i>	0.81	0.93	0.89
<i>RECORG</i>	0.73	0.89	0.81
<i>REL</i>	0.62	0.83	0.74

Nota: AVE. Varianza Extraída Media

El establecer **validez discriminante** implica que el constructo es único y que el fenómeno que representa no está siendo representado por ningún otro constructo. Existen dos criterios que permiten su verificación: El primero es el criterio Fornell-Larcker y el segundo es el Criterio de las cargas cruzadas (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). Por su lado el criterio Fornell-Larcker compara la raíz cuadrada del AVE con las correlaciones de cada variable latente. De manera específica, la raíz cuadrada del AVE debe ser mayor a su correlación más alta con cualquier otro constructo del modelo (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

Si bien solo uno de los constructos – CO\_IDNEG - no cumplió con el criterio, los resultados del Fornell-Larcker sustentan la construcción de los constructos de segundo orden. En primer lugar se observa como los constructos pertenecientes a una dimensión general están altamente correlacionados. En segundo lugar, el constructo CO\_IDNEG presenta una raíz cuadrada de AVE equivalente a 0.74<sup>29</sup>, menor a su correlación con el constructo CO\_INNOV (0.75), por lo que no se establece validez discriminante para este caso. Sin embargo, en estas situaciones los constructos de segunda orden pueden resolver los problemas de validez discriminante (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). Por ello y para reducir la cantidad de relaciones en el modelo estructural se construyen los constructos de segunda orden con el “Enfoque de Dos Pasos” tal como se indicó en párrafos anteriores.

<sup>29</sup> Ver: Cuadro 4.42. Validez Discriminante de Variables Reflexivas (Fornell-Larcker)

De esta forma, hemos constatado a través de los criterios de validación presentados, el modelo propuesto presenta tanto validez convergente como discriminante. Si bien se encontraron cargas factoriales por debajo de los niveles deseados para nueve ítems, estos se mantienen porque se encuentran en niveles aceptables y porque la convergencia de los constructos se constató por medio de los niveles aceptables del AVE.

**Cuadro 4.42. Validez Discriminante de Variables Reflexivas (Fornell-Larcker)**

	Raíz Cuadrada AVE	CO_CREL	CO_IDNEG	CO_INNOV	DIRECTRICES	EST_DIST	EST_PREC	EST_PROD	EST_PROM	PN_CAPAC	PN_INFO	PN_MOVC	REL_COOP	REL_FLEX	REL_XINFO	RO_GEREN	RO_INTEL	RO_INVEST	VXP_INT	VXP_LOG	VXP_SAT	XP_INT	XP_LOG	XP_SAT
<b>CO_CREL</b>	<b>0.88</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CO_IDNEG*</b>	<b>0.74</b>	0.70	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CO_INNOV</b>	<b>0.79</b>	0.65	0.75	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DIRECTRICES</b>	<b>0.77</b>	0.36	0.36	0.23	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EST_DIST</b>	<b>0.97</b>	0.31	0.30	0.18	0.30	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EST_PREC</b>	<b>0.91</b>	0.24	0.22	0.24	0.34	0.70	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EST_PROD</b>	<b>0.89</b>	0.17	0.12	0.17	0.11	0.59	0.62	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EST_PROM</b>	<b>0.93</b>	0.11	0.11	0.10	0.23	0.62	0.73	0.73	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PN_CAPAC</b>	<b>0.84</b>	-0.08	-0.14	-0.12	-0.03	0.09	0.11	0.28	0.11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PN_INFO</b>	<b>0.85</b>	-0.10	-0.15	-0.13	0.10	0.17	0.14	0.29	0.13	0.80	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PN_MOVC</b>	<b>0.90</b>	0.24	0.03	0.09	0.22	0.21	0.16	0.24	0.11	0.65	0.69	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>REL_COOP</b>	<b>0.85</b>	0.22	0.16	0.10	0.19	0.18	0.08	-0.04	0.12	-0.26	-0.23	-0.07	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>REL_FLEX</b>	<b>0.80</b>	0.43	0.35	0.21	0.42	0.27	0.27	0.06	0.16	-0.06	-0.06	0.10	0.58	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>REL_XINFO</b>	<b>0.78</b>	0.17	0.19	0.18	0.21	0.09	0.06	0.03	0.16	-0.08	-0.02	0.04	0.41	0.47	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RO_GEREN</b>	<b>0.76</b>	0.50	0.51	0.38	0.33	0.29	0.18	0.06	-0.02	-0.03	0.03	0.23	0.31	0.36	0.15	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RO_INTEL</b>	<b>0.82</b>	0.47	0.44	0.32	0.20	0.15	-0.05	0.00	-0.13	-0.07	0.00	0.11	0.05	0.16	0.09	0.47	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>RO_INVEST</b>	<b>0.72</b>	0.31	0.43	0.40	0.18	0.23	0.14	0.12	0.04	-0.14	-0.08	-0.01	0.19	0.21	0.15	0.66	0.64	1	0	0	0	0	0	0
<b>VXP_INT</b>	<b>0.95</b>	0.38	0.49	0.47	0.15	0.02	0.13	-0.06	0.02	-0.08	-0.04	0.07	0.12	0.27	0.12	0.24	0.26	0.36	1	0	0	0	0	0
<b>VXP_LOG</b>	<b>0.90</b>	0.36	0.44	0.42	0.21	0.01	-0.04	-0.09	-0.02	-0.10	-0.07	0.03	0.11	0.16	0.00	0.27	0.33	0.31	0.55	1	0	0	0	0
<b>VXP_SAT</b>	<b>0.90</b>	0.42	0.47	0.47	0.28	0.02	0.02	-0.10	-0.08	-0.09	-0.03	0.04	0.12	0.26	0.10	0.36	0.34	0.37	0.59	0.81	1	0	0	0
<b>XP_INT</b>	<b>0.93</b>	-0.04	0.11	0.03	0.08	-0.26	-0.26	-0.24	-0.18	-0.27	-0.29	-0.25	0.02	-0.12	-0.03	-0.03	-0.06	-0.09	-0.04	-0.03	0.00	1	0	0
<b>XP_LOG</b>	<b>0.84</b>	0.37	0.46	0.41	0.34	0.11	0.06	0.04	0.02	-0.12	0.00	0.10	0.03	0.22	0.06	0.33	0.30	0.33	0.46	0.53	0.60	0.10	1	0
<b>XP_SAT</b>	<b>0.86</b>	0.40	0.45	0.39	0.27	0.10	-0.01	-0.09	-0.06	-0.15	-0.05	0.00	0.15	0.25	0.04	0.35	0.36	0.34	0.49	0.65	0.77	0.07	0.81	1

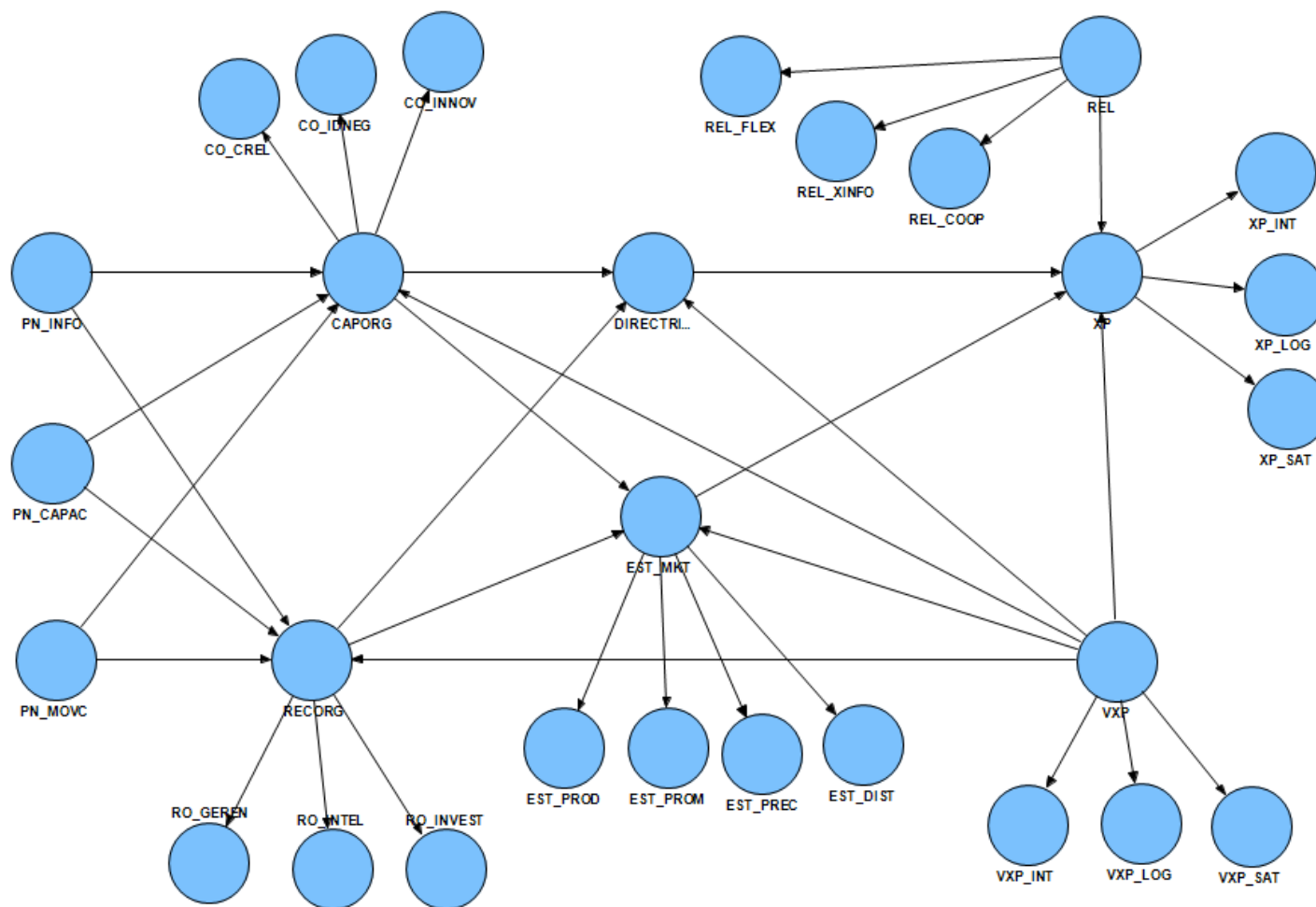
Nota: AVE. Varianza Extraída Media - Correlación entre CO\_IDNEG y CO\_INNOV equivalente a 0.75, menor a la raíz cuadrada de su AVE (0.74).

**Cuadro 4.43. Validez Discriminante del Modelo con Constructos Reflexivos de Segundo Orden (Fornell-Larcker)**

	Raíz Cuadrada AVE	CAPORG	DIRECTRICES	EST_MKT	VXP	XP	PN_CAPAC	PN_INFO	PN_MOVC	RECORG	REL
<b>CAPORG</b>	0.89	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DIRECTRICES</b>	0.77	0.36	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>EST_MKT</b>	0.86	0.27	0.29	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>VXP</b>	0.88	0.55	0.25	-0.01	1	0	0	0	0	0	0
<b>XP</b>	0.78	0.48	0.32	0.04	0.71	1	0	0	0	0	0
<b>PN_CAPAC</b>	0.82	-0.12	-0.02	0.17	-0.10	-0.14	1	0	0	0	0
<b>PN_INFO</b>	0.84	-0.14	0.10	0.21	-0.05	-0.02	0.80	1	0	0	0
<b>PN_MOVC</b>	0.90	0.14	0.22	0.22	0.05	0.05	0.65	0.69	1	0	0
<b>RECORG</b>	0.85	0.56	0.28	0.16	0.42	0.41	-0.09	-0.02	0.14	1	0
<b>REL</b>	0.79	0.35	0.39	0.21	0.24	0.21	-0.13	-0.11	0.06	0.30	1

Nota: AVE. Varianza Extraída Media

## 4.9 Evaluación del modelo estructural

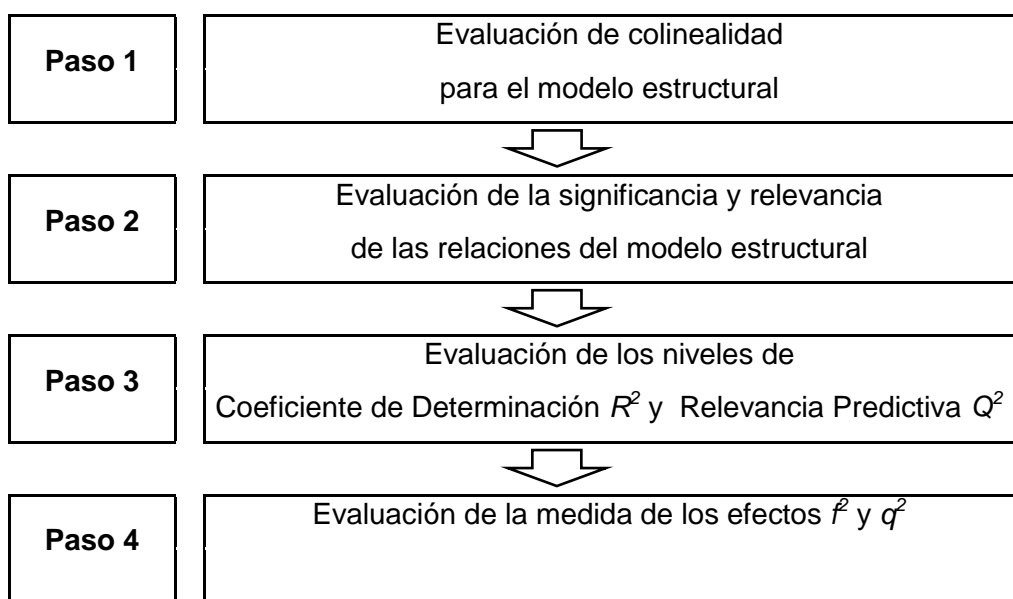


**Gráfico 4.7. Modelo Estructural para los constructos de CAPORG, RECORG, DIRECTRICES, EST\_MKT, y XP.**

Nota. Constructos: PN\_INFO. Información Relacionada a los PNPE, PN\_CAPAC. Programas de Capacitación y Entrenamiento del PNPE, PN\_MOVC. Movilidad Comercial del PNPE, CAPORG. Capacidades Organizacionales, RECORG. Recursos Organizacionales, DIRECTRICES. Estrategia de Exportación, EST\_MKT. Estrategia de Marketing, REL. Normas Relacionales, VXP. Desempeño Exportador del año anterior. XP. Desempeño Exportador del año corriente

Después de confirmar que las medidas de los constructos son fiables y válidas, pasamos a evaluar los resultados del modelo estructural. Dicho proceso involucra examinar la capacidad predictiva y las relaciones entre los constructos del modelo. De esta manera, el análisis de los resultados del modelo estructural será presentado en cuatro componentes tal como lo presenta el siguiente cuadro adaptado de *Hair, et al* (2013):

**Gráfico 4.8. Proceso de evaluación del Modelo Estructural**



Fuente: Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013)

#### 4.9.1 Evaluación de colinealidad del modelo estructural

El primer paso para la evaluación del modelo estructural es la evaluación de colinealidad de las variables latentes predictoras. Esto se debe a que al igual que en una regresión múltiple, los coeficientes path pueden estar sesgados si se presentan niveles significativos de colinealidad entre los constructos predictivos (HAIR *et al.*, 2013). Para evaluar la colinealidad usamos la tolerancia y el factor de inflación de varianza (FIV), ambos representan la cantidad de varianza de un indicador formativo que es explicada por otro del mismo bloque (HAIR *et al.*, 2013). Para el contexto del estudio una tolerancia menor a 0.20 y un FIV mayor a 5 indicarían un problema de colinealidad.

De esta manera, en el Cuadro 4.44 podemos observar que el modelo estructural no presenta problemas de colinealidad ya que tanto los valores de tolerancia como los de

factor de inflación de varianza (FIV) están dentro de los parámetros que se mencionaron en el párrafo anterior para cada una de las variables latentes endógenas (DIRECTRICES, EST\_MKT, XP, CAPORG, RECORG).

**Cuadro 4.44. Evaluación de colinealidad**

VARIABLE DEPENDIENTE: DIRECTRICES; EST_MKT		
CONSTRUCTO	TOLERANCIA	FIV
VXP	0.685	1.459
CAPORG	0.577	1.734
RECORG	0.670	1.493
VARIABLE DEPENDIENTE: XP		
CONSTRUCTO	TOLERANCIA	FIV
DIRECTRICES	0.785	1.273
EST_MKT	0.899	1.112
VXP	0.910	1.099
REL	0.854	1.171
VARIABLE DEPENDIENTE: CAPORG; RECORG		
CONSTRUCTO	TOLERANCIA	FIV
VXP	0.967	1.034
PN_CAPAC	0.338	2.957
PN_INFO	0.310	3.228
PN_MOVC	0.489	2.044

Nota: FIV. Factor de Inflación de Varianza

#### 4.9.2 Análisis de los Coeficientes Path

A continuación se presentan los coeficientes de *path* de modelo estructural. Estos coeficientes demuestran las relaciones causales entre los constructos (HAIR, *et al.*, 2013). El rango para estos coeficientes es entre -1 y +1, donde los valores más próximos a +1 indican una fuerte relación positiva y viceversa para los valores próximos a -1.

El Cuadro 4.39 muestra como 9 de las 18 relaciones del modelo (*h03, h04, h07, h08, h09, h12, h14, h15, h18*) logran tener efectos estadísticamente significativos ( $p < 0.10$ ), esto se ha verificado por medio de sus *t*-values, lo que nos permite llegar a una serie de conclusiones. Primero, el Programa Nacional de Promoción de Exportaciones

(PNPE) tiene efectos mixtos en las Capacidades Organizacionales (CAPORG). Por una lado, los componentes de capacitación del PNPE (PN\_CAPAC) e información del PNPE (PN\_INFO) no tienen efecto en las Capacidades Organizacionales (CAPORG) lo que significa que se rechaza la hipótesis 1 ( $\beta = -0.044$ ; t-value = 0.264) y la hipótesis 2 ( $\beta = -0.331$ ; t-value = 1.463). Por otro lado, el componente de capacitación del PNPE (PN\_CAPAC) tiene efecto positivo en las Capacidades Organizaciones (CAPORG), lo que confirma la hipótesis 3 ( $\beta = 0.368$ ; t-value = 2.816). Así también, componente de desempeño exportador de año anterior (VXP) tiene un fuerte efecto positivo en las Capacidades Organizacionales (CAPORG), lo que confirma la hipótesis 4 ( $\beta = 0.510$ ; t-value = 7.544).

Segundo, el Programa Nacional de Promoción de Exportaciones (PNPE) tiene efectos mixtos en los Recursos Organizaciones (RECORG). Por una lado, los componentes de capacitación del PNPE (PN\_CAPAC) e información del PNPE (PN\_INFO) no tienen efecto en los Recursos Organizacionales (RECORG) lo que significa que al igual que con las Capacidades Organizacionales, se rechaza la hipótesis 5 ( $\beta = -0.232$ ; t-value = 1.245) y la hipótesis 6 ( $\beta = 0.001$ ; t-value = 0.007). Por otro lado, el componente de capacitación del PNPE (PN\_CAPAC) tiene efecto positivo en los Recursos Organizacionales (RECORG), lo que confirma la hipótesis 7 ( $\beta = 0.273$ ; t-value = 1.865). Así también, componente de desempeño exportador de año anterior (VXP) tiene efecto positivo en los Recursos Organizacionales (RECORG), lo que confirma la hipótesis 8 ( $\beta = 0.386$ ; t-value = 3.798).

Tercero, respecto a las relaciones dirigidas hacia el componente de Estrategia de Exportación (DIRECTRICES), los resultados fueron mixtos. El componente de Capacidades Organizacionales (CAPORG) tiene efecto positivo en la Estrategia de Exportación (DIRECTRICES), lo que confirma la hipótesis 9 ( $\beta = 0.268$ ; t-value = 2.563). Por otro lado, el componente de Recursos Organizacionales (RECORG) y el componente de desempeño exportador del año anterior (VXP) no tiene efecto en las Estrategias de Exportación (DIRECTRICES) por lo que se rechaza la hipótesis 10 ( $\beta = 0.110$ ; t-value = 1.218) y la hipótesis 11 ( $\beta = 0.055$ ; t-value = 0.582).

Cuarto, respecto a las relaciones dirigidas hacia el componente de Estrategia de Marketing (EST\_MKT), los resultados también fueron mixtos. El componente de Capacidades Organizacionales (CAPORG) tiene efecto positivo en la Estrategia de Marketing (EST\_MKT), lo que confirma la hipótesis 12 ( $\beta = 0.372$ ; t-value = 2.788). Por otro lado, el componente de Recursos Organizacionales (RECORG) no tiene efecto en la Estrategia de Marketing (EST\_MKT) por lo que se rechaza la hipótesis 13

( $\beta = 0.053$ ; t-value = 0.381). Así también, el componente de desempeño exportador de año anterior (VXP) tiene efecto negativo en la Estrategia de Marketing (EST\_MKT) por lo que se acepta la hipótesis 14 ( $\beta = -0.239$ ; t-value = 1.860).

Por último, respecto a las relaciones dirigidas hacia el componente de desempeño exportador (XP), los resultados también fueron mixtos. El componente de Estrategia de Exportación (DIRECTRICES) tiene efecto positivo en el Desempeño Exportador (XP), por lo que se acepta la hipótesis 15 ( $\beta = 0.152$ ; t-value = 1.769). Por otro lado, los componentes de Estrategia de Marketing (EST\_MKT) y Relaciones (REL) no tienen efecto en el Desempeño Exportador (XP), por lo que se rechaza la hipótesis 16 ( $\beta = 0.006$ ; t-value = 0.092) y la hipótesis 17 ( $\beta = -0.008$ ; t-value = 0.114). Así también, el componente de desempeño exportador del año anterior (VXP) tiene un fuerte efecto positivo en el Desempeño Exportador (XP), por lo que se acepta la hipótesis 18 ( $\beta = 0.675$ ; t-value = 8.830).

**Cuadro 4.45. Significancia de los coeficientes de path del modelo estructural**

HIPÓTESIS				COEFICIENTES PATH	T VALUES	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
h01	PN_CAPAC	→	CAPORG	-0.044	0.264	NS
h02	PN_INFO	→	CAPORG	-0.331	1.463	NS
h03	PN_MOVC	→	CAPORG	0.368	2.816	***
h04	VXP	→	CAPORG	0.510	7.544	***
h05	PN_CAPAC	→	RECORG	-0.232	1.245	NS
h06	PN_INFO	→	RECORG	0.001	0.007	NS
h07	PN_MOVC	→	RECORG	0.273	1.865	*
h08	VXP	→	RECORG	0.386	3.798	***
h09	CAPORG	→	DIRECTRICES	0.268	2.563	**
h10	RECORG	→	DIRECTRICES	0.110	1.218	NS
h11	VXP	→	DIRECTRICES	0.055	0.582	NS
h12	CAPORG	→	EST_MKT	0.372	2.788	***
h13	RECORG	→	EST_MKT	0.053	0.381	NS
h14	VXP	→	EST_MKT	-0.239	1.860	*
h15	DIRECTRICES	→	XP	0.152	1.769	*
h16	EST_MKT	→	XP	0.006	0.092	NS
h17	REL	→	XP	-0.008	0.114	NS
h18	VXP	→	XP	0.675	8.830	***

Nota: NS= No significativo

\* $p < .10$ . (1.645) \*\* $p < .05$ . (1.960) \*\*\* $p < 0.01$ . (2.576)

### 4.9.3 Análisis de efectos mediadores:

Para realizar este análisis se realizó el procedimiento propuesto por Hair (2013), que recoge el método de Preacher y Hayes (2004, 2008) y realiza un *bootstrap* de la distribución muestral de los efectos indirectos, lo que funciona para modelos mediadores simples y múltiples. Este plantea evaluar en primer lugar la significancia del efecto directo sin incluir las variables mediadoras (**¡Error! No se encuentra el rigen de la referencia.**). En caso de que el efecto directo sea significativo se debe incluir las variables mediadoras y evaluar la significancia del efecto indirecto (Cuadro 4.47 y Cuadro 4.48). Si el efecto indirecto no es significativo no hay mediación. Por otro lado, si es significativo se debe evaluar el indicador VAF (*Assess the variance accounted for*, por sus siglas en inglés), el cual determina el tamaño del efecto indirecto:  $VAF = (p_{12} * p_{23}) / (p_{12} * p_{23} + p_{13})$ , donde  $p_{12} * p_{23}$  representa el efecto indirecto y  $p_{13}$  representa el efecto directo. Un VAF mayor a 80% una mediación plena, mientras que un VAF entre 20% y 80% determinará una mediación parcial, y un VAF menor a 20% indica que no hay mediación.

**Cuadro 4.46. Análisis de significancia de Coeficientes Path sin mediadores**

	Coeficiente Path	p value
VXP -> XP	0.676	0.00
VXP -> EST EXPORT	0.067	0.52
VXP -> EST MKT	-0.251	0.06

Al excluir las variables mediadoras podemos determinar que para el caso VXP -> EST EXPORT no hay un efecto mediador porque el efecto directo no es significativo. Sin embargo, para las relaciones VXP -> XP y VXP -> EST MKT se tiene que realizar mayor análisis.

Para el caso de VXP -> XP se introdujo la variable mediadora nuevamente en el modelo, hallando un efecto indirecto no significativo por lo que se puede concluir que la relación no presenta mediación a través de EST\_MKT.

**Cuadro 4.47. Evaluación de la significancia de los efectos indirectos**

	Coeficiente Path	p value	VAF
VXP -> XP	0,669	0,00	
VXP -> EST MKT -> XP	-0,002	0,93	0%

Para el caso de VXP -> EST MKT también se introdujo la variable mediadora nuevamente en el modelo, hallando un efecto indirecto no significativo por lo que se concluye que la relación no presenta mediación a través de RECORG.

**Cuadro 4.48. Evaluación de la significancia de los efectos indirectos**

	Coeficiente Path	p value	VAF
VXP -> EST MKT	-0,245	0,08	
VXP -> RECORG -> EST MKT	0,024	0,70	-11%

Por otro lado, si bien el modelo original no presenta una mediación los recursos organizacionales por medio de las capacidades organizacionales, se decidió realizar este análisis para determinar si las capacidades organizacionales estaban absorbiendo el efecto de los recursos organizacionales, ya que en los resultados iniciales, los recursos organizacionales no presentaron efectos directos significativos ni en la estrategia de exportación, ni en la estrategia de marketing. Para ello, se extrajo del modelo a las capacidades organizacionales, hallando un efecto directo significativo de recursos organizacionales en la estrategia de exportación, no siendo así para la estrategia de marketing, por lo que se procede a analizar la primera el efecto indirecto sobre la primera (Cuadro 4.49)

**Cuadro 4.49. Análisis de significancia de Coeficientes Path sin mediadores**

	Coeficiente Path	p value
RECORG -> EST EXPORT	0.215	0.02
RECORG -> EST MKT	0.280	0.21

A incluir nuevamente en el modelo las capacidades organizacionales se obtuvo como resultado que el efecto indirecto de los recursos organizacionales por medio de las capacidades organizacionales es significativo ( $p < 0.05$ ) para la estrategia de exportación (Cuadro 4.50) y que este efecto indirecto representa el 48% del efecto total de los recursos organizacionales en la estrategia de exportación, por lo que se concluye que existe una mediación parcial las capacidades organizacionales en los recursos organizacionales.

**Cuadro 4.50. Evaluación de la significancia de los efectos indirectos**

	Coeficiente Path	p value	VAF
RECORG -> EST EXPORT	0.107	0.21	
RECORG -> CAPORG -> EST EXPORT	0.097	0.03	48%

#### 4.9.4 Análisis del coeficiente de determinación ( $R^2$ ) y el coeficiente de relevancia predictiva de Stone-Geisser ( $Q^2$ )

A continuación son analizados los coeficientes de determinación ( $R^2$ ). Este coeficiente representa los efectos combinados de las variables exógenas en la variable endógena (HAIR *et al.*, 2013). El valor de este coeficiente varía entre 0 y 1, sabiéndose que los valores cercanos a 1 indican altos niveles de capacidad predictiva del modelo. De manera general los valores  $R^2$  de 0.25, 0.50, y 0.75 son interpretados como débiles, moderados, y substanciales respectivamente (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013)

De esta manera de acuerdo al Cuadro 4.45 podemos observar que la variable endógena de Desempeño Exportador (XP) presenta una moderada capacidad predictiva moderada ( $R^2=0.527$ ). De la misma manera, las variables Capacidad Organizacional (CAPORG) y Recursos Organizacionales (RECORG) presentan capacidades predictivas débiles de  $R^2=0.384$  y  $R^2=0.223$ , respectivamente. Por último, la capacidad predictiva de variable Estrategia de Exportación (DIRECTRICES) y la Estrategia de Marketing (EST\_MKT) son las más bajas al presentar coeficientes  $R^2=0.141$  y  $R^2=0.112$ , respectivamente.

Así también, hemos de analizar el coeficiente de relevancia predictiva ( $Q^2$ ). Según Hair *et al* (2013), este predice de manera precisa los puntos de data de los indicadores en el modelo de medida reflectivo del constructo endógeno. Valores mayores a cero para este coeficiente indican relevancia predictiva del modelo para un constructo en particular (Hair *et al.*, 2013). Los valores presentados en el Cuadro 4.51 nos muestran que todos los constructos endógenos tienen valores de coeficiente relevancia predictiva mayores a cero, lo que confirma la relevancia predictiva de todos ellos.

**Cuadro 4.51. Resultado de los valores de  $R^2$  y  $Q^2$**

VARIABLE LATENTE ENDÓGENA	$R^2$ VALUE	$Q^2$ VALUE
<b>CAPORG</b>	<b>0.384</b>	<b>0.309</b>
<b>RECORG</b>	<b>0.223</b>	<b>0.119</b>
<b>DIRECTRICES</b>	<b>0.141</b>	<b>0.067</b>
<b>EST_MKT</b>	<b>0.112</b>	<b>0.059</b>
<b>XP</b>	<b>0.527</b>	<b>0.290</b>

#### 4.9.5 Evaluación de la medida de los efectos $f^2$ y $q^2$

Adicionalmente al cálculo del  $R^2$ , el cambio en el valor de  $R^2$  cuando se omite determinado constructo exógeno puede ser usado para determinar si el constructo omitido tiene un impacto substantivo en los constructos endógenos. A esta medida se le conoce como *medida del efecto  $f^2$*  (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013):

$$f^2 = \frac{R_{incluido}^2 - R_{excluido}^2}{1 - R_{incluido}^2}$$

Donde  $R_{incluido}^2$  y  $R_{excluido}^2$  son los valores de  $R^2$  de la variable latente endógena cuando una variable exógena es incluida o excluida del modelo. Los lineamientos para evaluar  $f^2$  son 0.02, 0.15, y 0.35, respectivamente, los cuales representan efectos pequeños, medianos, y largos de la variable latente exógena. De manera similar a la medida del efecto  $f^2$  para evaluar los valores de  $R^2$ , el impacto relativo de relevancia predictiva puede ser comparado por medio de la medida del efecto  $q^2$  (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013):

$$q^2 = \frac{Q_{incluido}^2 - Q_{excluido}^2}{1 - Q_{incluido}^2}$$

Donde  $Q_{incluido}^2$  y  $Q_{excluido}^2$  son los valores de  $Q^2$  de la variable latente endógena cuando una variable exógena es incluida o excluida del modelo. Al igual que con la medida del efecto  $f^2$ , los lineamientos para evaluar  $q^2$  son 0.02, 0.15, y 0.35, respectivamente, los cuales representan efectos pequeños, medianos, y largos de la variable latente exógena (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

A continuación se analizan ambos efectos para cada una de las variables endógenas:

##### 4.9.5.1 Capacidades organizacionales:

El Cuadro 4.52 muestra que la variable exógena *VXP* tiene una fuerte contribución al constructo endógeno *CAPORG*, equivalente a 0.395. Mientras que *PN\_INFO*, y *PN\_MOVC* muestran contribuciones bajas de 0.055, y 0.080, respectivamente. La misma tabla muestra que *VXP* tiene relevancia predictiva media en *CAPORG*, equivalente a 0.274. De igual manera, *PN\_INFO*, y *PN\_MOVC* muestran relevancia predictiva baja para *CAPORG*, equivalente a 0.035, y 0.080, respectivamente.

**Cuadro 4.52. Capacidades Organizacionales-CAPORG**

	<b>CAPORG</b>		
	<b>COEFICIENTE PATH</b>	<b>F<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>	<b>Q<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>
<b>VXP</b>	<b>0.510</b>	<b>0.395</b>	<b>0.274</b>
<b>PN_CAPAC</b>	<b>-0.044</b>	<b>0.001</b>	<b>0.001</b>
<b>PN_INFO</b>	<b>-0.331</b>	<b>0.055</b>	<b>0.035</b>
<b>PN_MOVC</b>	<b>0.368</b>	<b>0.080</b>	<b>0.080</b>

**4.9.5.2 Recursos Organizacionales:**

El Cuadro 4.53 muestra que la variable exógena *VXP* tiene una contribución mediana al constructo endógeno *RECORG*, equivalente a 0.174. Mientras que *PN\_CAPAC*, y *PN\_MOVC* muestran contribuciones bajas de 0.023, y 0.045, respectivamente. El mismo Cuadro muestra que *VXP* tiene relevancia predictiva baja en *RECORG*, equivalente a 0.118. De igual manera, *PN\_CAPAC*, *PN\_INFO*, y *PN\_MOVC* muestran relevancia predictiva baja para *RECORG*, equivalente a -0.019, -0.050, y -0.026, respectivamente.

**Cuadro 4.53. Recursos Organizacionales -RECORG**

	<b>RECORG</b>		
	<b>COEFICIENTE PATH</b>	<b>F<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>	<b>Q<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>
<b>VXP</b>	<b>0.386</b>	<b>0.174</b>	<b>0.118</b>
<b>PN_CAPAC</b>	<b>-0.232</b>	<b>0.023</b>	<b>-0.019</b>
<b>PN_INFO</b>	<b>0.001</b>	<b>0.000</b>	<b>-0.050</b>
<b>PN_MOVC</b>	<b>0.273</b>	<b>0.045</b>	<b>-0.026</b>

**4.9.5.3 Estrategia de Exportación:**

El Cuadro 4.54 muestra que la variable exógena *CAPORG* tiene una contribución baja al constructo endógeno *DIRECTRICES*, equivalente a 0.047.

**Cuadro 4.54. Directrices**

	<b>DIRECTRICES</b>		
	<b>COEFICIENTE PATH</b>	<b>F<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>	<b>Q<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>
<b>VXP</b>	0.055	-0.003	-0.003
<b>CAPORG</b>	0.268	0.047	0.008
<b>RECORG</b>	0.110	0.008	0.007

#### 4.9.5.4 Estrategia de Marketing:

El Cuadro 4.55

muestra que la variable exógena *VXP* tiene una contribución baja al constructo endógeno *EST\_MKT*, equivalente a 0.041, y *CAPORG* muestra una contribución baja de 0.053.

**Cuadro 4.55. Estrategia de Marketing**

	<b>EST_MKT</b>		
	<b>COEFICIENTE PATH</b>	<b>F<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>	<b>Q<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>
<b>VXP</b>	-0.239	0.041	-0.014
<b>CAPORG</b>	0.372	0.053	0.009
<b>RECORG</b>	0.053	0.004	-0.002

#### 4.9.5.5 Desempeño Exportador:

El Cuadro 4.56 muestra que la variable exógena *DIRECTRICES* tiene una contribución baja al constructo endógeno *XP*, equivalente a 0.027. Mientras que *VXP* muestra una fuerte contribución a *XP*, equivalente 0.837. El mismo Cuadro muestra que *VXP* tiene relevancia predictiva alta en *XP*, equivalente a 0.345.

**Cuadro 4.56. Desempeño Exportador - XP**

	<b>XP</b>		
	<b>COEFICIENTE PATH</b>	<b>F<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>	<b>Q<sup>2</sup> MEDIDA DEL EFECTO</b>
<b>DIRECTRICES</b>	0.152	0.027	0.010
<b>EST_MKT</b>	0.006	0.000	-0.001
<b>VXP</b>	0.675	0.837	0.345
<b>REL</b>	-0.008	0.000	-0.002

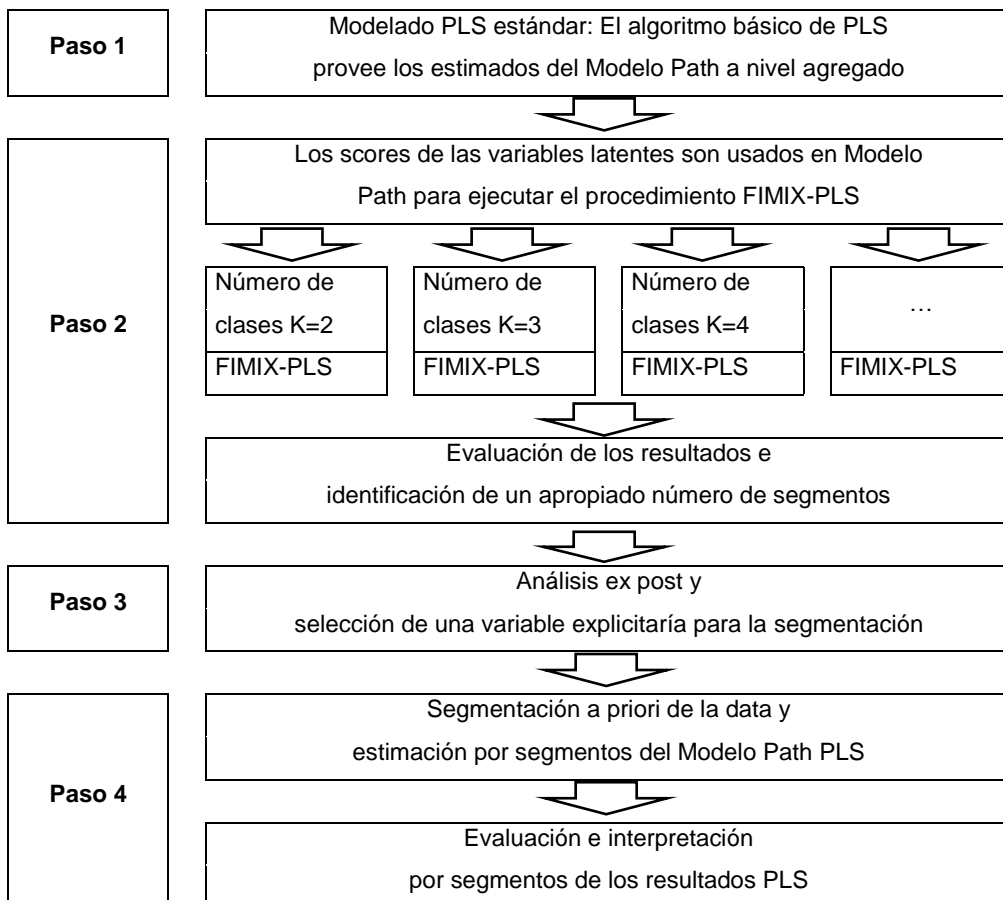
#### 4.10 Análisis de heterogeneidad

El objetivo del análisis de heterogeneidad es identificar diferentes clases latentes en el modelo general. Para identificar la existencia de dichas clases latentes se ha empleado *finite mixture partial least squares*, uno de los enfoques de clases latentes más prominentes (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013). Esta técnica permite identificar las clases latentes sin una segmentación previa y se encuentra disponible en el *software* SmartPLS 2.0.M3. De igual manera, se sugiere que los investigadores usen esta técnica rutinariamente para evaluar si los resultados del PLS-SEM están distorsionados por heterogeneidad no observada (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013).

##### 4.10.1 Metodología del Procedimiento FIMIX-PLS:

Ringle, Sarstedt, & Mooi (2010) proponen un enfoque sistemático de cuatro pasos para la segmentación con FIMIX-PLS:

**Gráfico 4.9. Pasos analíticos de FIMIX-PLS**



Fuente: Ringle, Sarstedt, & Mooi (2010)

El primer paso, como se menciona consiste en llevar a cabo la ejecución del algoritmo básico PLS para el modelo general. Este paso, ya ha sido realizado a lo largo de la investigación y a través de este se evaluó tanto la validez convergente como discriminante del modelo.

Posteriormente se ha procedido utilizar los scores de las variables latentes del modelo original como *input* para el procedimiento FIMIX-PLS. Así también, se realiza el procedimiento para (K) segmentos desde K=2 hasta K=6 como lo señalan Ringle, y otros (2010).

Una vez que se tienen los resultados del procedimiento FIMIX-PLS para cada uno de los (K) segmentos, estos deben ser evaluados para determinar el número de apropiado de segmentos.

Es importante señalar que no hay un estadístico único que permita determinar el número de segmentos del modelo, esto se debe en parte a que el modelo converge a para cualquier número de (K) clases. Por consiguiente, los resultados pueden derivar en segmentos no interpretables cuando el número de segmentos se incrementa. Por ello, el tamaño del segmento es un indicador útil para detener el análisis de clases latentes adicionales y evitar resultados FIMIX-PLS no razonables (Ringle, Sarstedt, & Mooi, 2010).

De manera alternativa, se pueden comparar los estimados para las soluciones de diferentes segmentos por medio diferentes medidas heurísticas como el Criterio de Información Akaike (AIC), AIC Consistente (CAIC) o el Criterio de Información Bayesiano (BIC). De manera operativa, se examinan los modelos que compiten entre sí y se utiliza el modelo que minimiza los criterios de información. Sin embargo, cabe señalar que los investigadores utilizan una combinación de criterios para guiar la decisión de acuerdo con la teoría (Ringle, Sarstedt, & Mooi, 2010).

Cabe señalar que las medidas precedentes no aseguran que los segmentos estén suficientemente separados en la solución correspondiente, esto quiere decir que sean claramente distinguibles. Por ello, se utiliza el estadístico de entropía, el cual indica el grado de separación de los segmentos. En este contexto el estadístico de Entropía Normara (EN) es un criterio crítico para analizar los resultados de FIMIX-PLS. El criterio EN fluctúa en un rango entre 0 y 1 y la calidad de clasificación está relacionada con el incremento de  $EN_K$ . Las aplicaciones de FIMIX-PLS proveen evidencia que

valores por encima de 0.5 permiten una segmentación no ambigua (Ringle, Sarstedt, & Mooi, 2010).

Segmentación de los datos y estimar el modelo de relaciones PLS para cada segmento específico. Cada uno de los casos es asignado a un grupo de acuerdo con los resultados de la asignación final del procedimiento FIMIX-PLS. Posteriormente, se vuelven a plantear modelos separados para cada uno de los segmentos con sus respectivos casos y se estima nuevamente los resultados de ambos modelos de forma individual como se hizo con el modelo original.

Evaluar e interpretar los resultados PLS de cada segmento específico. Una vez obtenidos los resultados del modelo mediante el procedimiento de bootstrap que nos brinda los parámetros de coeficientes path, errores estándar, y t-values; procedemos a analizar si las relaciones existentes difieren significativamente entre un grupo y otro. De darse diferencias significativas, nos encontraríamos ante un modelo con dos clases latentes.

#### **4.10.2 Resultados del procedimiento FIMIX-PLS**

Esta metodología requiere de un proceso iterativo por parte del investigador. Para ello se utilizaron los scores de las variables latentes como input para el procedimiento de FIMIX-PLS y se calcularon las soluciones para un número de segmentos ( $K$ ), para las soluciones  $K=2$  a  $K=6$  (Navarro, Acedo, Losada, & Ruzo, 2011). El siguiente paso es determinar el número de segmentos apropiado, para ello utilizamos el Cuadro 4.50 que muestra la bondad de ajuste para cada solución propuesta.

La comparación de la diferente información obtenida indicaría que la selección más apropiada es la selección de dos grupos. Ello se vería sustentando por una lado debido a que presenta un EN por encima de 0.5 (0.694) para  $K=2$  lo que indica una segmentación no ambigua (Ringle, Sarstedt, & Mooi, Response-Based Segmentation Using Finite Mixture Partial Least Squares: Theoretical Foundations and an application to American customer satisfaction index data., 2010). Así también, se considera los dos grupos como la mejor solución ya que los modelos con mayor número de grupos presentan soluciones que no serían interpretables por su tamaño pequeño. De esta manera, evitamos resultados que no sean razonables. Por otro lado, el Cuadro 4.51 muestra que el 58% de todas las observaciones para  $K=2$  están asignadas a unos de los dos grupos con una probabilidad mayor al 70%. Estas probabilidades caen a medida que se incrementa el número de ( $K$ ) clases, lo que indicaría una segmentación poco clara para el resto soluciones (Ringle, Sarstedt, & Mooi, 2010).

**Cuadro 4.57. Bondad de Ajuste y Porcentaje de Asignación por Número de Segmentos**

<b>K</b>	<b>LnL</b>	<b>AIC</b>	<b>BIC</b>	<b>CAIC</b>	<b>EN</b>	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>
<b>2</b>	-592.110	1288.302	1426.376	1426.903	0.694	0.487	0.513				
<b>3</b>	-570.725	1301.499	1509.913	1510.709	0.776	0.443	0.161	0.396			
<b>4</b>	-499.571	1213.143	1491.896	1492.961	0.903	0.385	0.270	0.113	0.232		
<b>5</b>	-491.632	1251.373	1600.466	1601.799	0.897	0.286	0.115	0.176	0.113	0.310	
<b>6</b>	-237.489	796.978	1216.410	1218.012	0.916	0.222	0.437	0.070	0.099	0.081	0.091

*Nota:* LnL = log-verosimilitud; AIC =Criterio de Información Akaike; BIC = Criterio de Información Bayesiano; CAIC = AIC consistente; EN = Entropía Normada;

Sn = Porcentaje asignado en segmento n.

Elaboración propia

**Cuadro 4.58. Descripción General de la más alta probabilidad de pertenecer a un segmento de las observaciones**

$P_{ik}$	K=2	K=3	K=4	K=5	K=6
[ 0.9, 1.0 ]	0.18	0.11	0.13	0.14	0.10
[ 0.8, 0.9 ]	0.26	0.21	0.12	0.12	0.12
[ 0.7, 0.8 ]	0.14	0.14	0.10	0.23	0.15
[ 0.6, 0.7 ]	0.20	0.18	0.14	0.09	0.15
[ 0.5, 0.6 ]	0.21	0.16	0.17	0.24	0.17
[ 0.4, 0.5 ]	0.01	0.20	0.30	0.14	0.18
[ 0.3, 0.4 ]			0.04	0.02	0.12
[ 0.2, 0.3 ]				0.02	0.01
[ 0.1, 0.2 ]					
[ 0.0, 0.1 ]					
<b>Suma</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
[ 0.7, 1.0 ]	0.58	0.46	0.35	0.49	0.37

Elaboración propia

Una vez determinado el número de segmentos que mejor explican la heterogeneidad, procedemos a evaluar la probabilidad de pertenecer a cada uno de los grupos propuestos y asignando cada caso al grupo que correspondiente. Los dos grupos tuvieron tienen 53 y 47 casos, y ningún caso mostro una probabilidad igual de pertenecer a ambos grupos. El paso posterior a la asignación de los casos a cada grupo es evaluar los dos modelos de manera separada. Cuadro 4.58 y 4.59 muestran los resultados de cada uno de los grupos.

Los resultados mostraron que en el grupo 1 (n=53), el constructo DIRECTRICES tuvo que ser redefinido para poder alcanzar el umbral de AVE de 0.5 por lo que los ítems DIRECTRICES 6 y DIRECTRICES 8 fueron descartados. Siguiendo el trabajo de Navarro, Acedo, Losada, y Ruzo (2011) se ha optado por no comparar las relaciones donde los constructos han sido altamente modificados (*h9, h10, h11, y h15*).

Es importante notar que la relevancia predictiva ( $R^2$ ) para los constructos del Grupo 2 muestran valores sustancialmente más bajos, así como en sus coeficientes *path* y *t-Values*. De igual manera, muchas de las relaciones que son significantes en el Grupo 1, no lo son en el Grupo 2. Esto implicaría que las firmas del Grupo 2 se comportan de manera distinta y que las relaciones propuestas en las hipótesis no son válidas para ambos modelos.

#### 4.10.3 Análisis Multigrupos (PLS-MGA)

A la vista de los resultados, procedemos a examinar si las diferencias entre los coeficientes de ambos modelos son significantes. Para ello debemos realizar los que se conoce como PLS-SEM análisis multigrupos (PLS-MGA). PLS-MGA son un conjunto de técnicas que permiten hacer comparaciones en modelos PLS entre distintos grupos de datos. Para este estudio, se utilizó el enfoque paramétrico PLS-MGA propuesto por Keil, y otros (2000) para comparar dos grupos de datos tal como lo señalan Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2013). Dado que los errores estándar son diferentes, los test estadísticos tomarán la siguiente forma (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2013):

$$t = \frac{|p^{(1)} - p^{(2)}|}{\sqrt{\frac{(n^{(1)} - 1)}{n^{(1)}} * se(p^{(1)})^2 + \frac{(n^{(2)} - 1)}{n^{(2)}} * se(p^{(2)})^2}}$$

$$df = \left\lfloor \frac{\left( \frac{(n^{(1)} - 1)}{n^{(1)}} * se(p^{(1)})^2 + \frac{(n^{(2)} - 1)}{n^{(2)}} * se(p^{(2)})^2 \right)^2}{\frac{(n^{(1)} - 1)}{n^{(1)}} * se(p^{(1)})^4 + \frac{(n^{(2)} - 1)}{n^{(2)}} * se(p^{(2)})^4} - 2 \right\rfloor$$

**Cuadro 4.59. Varianza Media Extraída, Compuesto de Confiabilidad, y Relevancia Predictiva**

	VARIANZA EXTRAÍDA MEDIA		COMPUESTO DE CONFIABILIDAD		R <sup>2</sup>	
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2
<b>CAPORG</b>	0.7089	0.8500	0.8795	0.9444	0.7589	0.4661
<b>DIRECTRICES</b>	0.5194	0.6389	0.8653	0.9334	0.3695	0.1020
<b>EST_MKT</b>	0.7585	0.7325	0.9262	0.9158	0.2376	0.0745
<b>VXP</b>	0.8009	0.7227	0.9231	0.8865		
<b>XP</b>	0.6338	0.6466	0.7317	0.8397	0.8282	0.4831
<b>PN_CAPAC</b>	0.7372	0.7257	0.9334	0.9293		
<b>PN_INFO</b>	0.7808	0.7575	0.9552	0.9492		
<b>PN_MOVC</b>	0.8127	0.8152	0.9287	0.9296		
<b>RECORG</b>	0.7566	0.7002	0.9031	0.8743	0.6331	0.1355
<b>REL</b>	0.4997	0.7298	0.7297	0.8893		

Elaboración propia

**Cuadro 4.60. Resultados del Modelo Estructural**

HIPÓTESIS				$\beta$		$t$	
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2
<i>h01</i>	<i>PN_CAPAC</i>	→	<i>CAPORG</i>	-0.191	0.092	1.663*	0.502 <sup>NS</sup>
<i>h02</i>	<i>PN_INFO</i>	→	<i>CAPORG</i>	0.275	-0.621	2.764***	3.614***
<i>h03</i>	<i>PN_MOVC</i>	→	<i>CAPORG</i>	0.471	0.164	5.523***	1.429 <sup>NS</sup>
<i>h04</i>	<i>VXP</i>	→	<i>CAPORG</i>	0.611	0.448	12.271***	7.657***
<i>h05</i>	<i>PN_CAPAC</i>	→	<i>RECORD</i>	-0.101	0.078	1.022 <sup>NS</sup>	0.347 <sup>NS</sup>
<i>h06</i>	<i>PN_INFO</i>	→	<i>RECORD</i>	0.120	-0.460	1.303 <sup>NS</sup>	2.146**
<i>h07</i>	<i>PN_MOVC</i>	→	<i>RECORD</i>	0.367	0.065	4.170***	0.393 <sup>NS</sup>
<i>h08</i>	<i>VXP</i>	→	<i>RECORD</i>	0.650	0.052	13.366***	0.422 <sup>NS</sup>
<i>h09</i>	<i>CAPORG</i>	→	<i>DIRECTRICES</i>	0.399	0.174	2.890***	1.846*
<i>h10</i>	<i>RECORD</i>	→	<i>DIRECTRICES</i>	0.312	0.082	2.716***	0.862 <sup>NS</sup>
<i>h11</i>	<i>VXP</i>	→	<i>DIRECTRICES</i>	-0.085	0.153	0.687 <sup>NS</sup>	1.160 <sup>NS</sup>
<i>h12</i>	<i>CAPORG</i>	→	<i>EST_MKT</i>	0.579	0.259	4.428***	2.083**
<i>h13</i>	<i>RECORD</i>	→	<i>EST_MKT</i>	0.112	0.035	0.745 <sup>NS</sup>	0.249 <sup>NS</sup>
<i>h14</i>	<i>VXP</i>	→	<i>EST_MKT</i>	-0.613	-0.005	4.449***	0.033 <sup>NS</sup>
<i>h15</i>	<i>DIRECTRICES</i>	→	<i>XP</i>	0.104	0.156	1.667*	1.981**
<i>h16</i>	<i>EST_MKT</i>	→	<i>XP</i>	0.128	-0.089	2.161**	0.980 <sup>NS</sup>
<i>h17</i>	<i>REL</i>	→	<i>XP</i>	-0.123	0.172	1.237 <sup>NS</sup>	1.900*
<i>h18</i>	<i>VXP</i>	→	<i>XP</i>	0.941	0.388	21.800***	5.175***
	<i>EDAD</i>	→	<i>XP</i>	-0.025	-0.172	0.525 <sup>NS</sup>	2.247**
	<i>MONTOX</i>	→	<i>XP</i>	-0.203	0.582	3.159***	5.838***
	<i>EMPLEADOS</i>	→	<i>XP</i>	0.098	-0.374	1.495 <sup>NS</sup>	3.351***

Nota: NS= No significante

\*p<.10. (1.645) \*\*p<.05. (1.960) \*\*\*p<0.01. (2.576)

Elaboración propia

El Cuadro 4.61 muestra los resultados para los diferentes grupos. Como se observa 10 de las 14 relaciones comparadas presentan diferencias significativas lo que confirmaría la presencia de heterogeneidad (2 clases latentes) con respecto al modelo global. De igual manera, el análisis complementario de las variables demográficas presenta diferencias significativas entre uno y otro grupo.

Por un lado, el Grupo 1 es más sensible al Programa Nacionales de Exportaciones que el Grupo 2, se observa que el componente Información afecta positivamente y con diferencia significativa a las Capacidades Organizacionales y a los Recursos Organizacionales. Así también, el componente de Movilidad Comercial afecta

positivamente y con diferencia significativa a las Capacidades Organizacionales del Grupo 1.

Por otro lado, el Grupo 1 también es más sensible al Desempeño Exportador del año anterior y presenta diferencias significativas con respecto a Capacidades Organizacionales, Recursos Organizaciones, Estrategia de Marketing y Desempeño Exportador del año corriente.

**Cuadro 4.61. Estadístico-t para el Análisis Multigrupo con Análisis complementario**

HIPÓTESIS				$\beta_{G1} - \beta_{G2}$	t-Value	Grados de Libertad
<i>h01</i>	<i>PN_CAPAC</i>	→	<i>CAPORG</i>	0.284	1.320 <sup>NS</sup>	77
<i>h02</i>	<i>PN_INFO</i>	→	<i>CAPORG</i>	0.896	4.561 <sup>***</sup>	73
<i>h03</i>	<i>PN_MOVC</i>	→	<i>CAPORG</i>	0.307	2.172 <sup>**</sup>	86
<i>h04</i>	<i>VXP</i>	→	<i>CAPORG</i>	0.163	2.142 <sup>**</sup>	92
<i>h05</i>	<i>PN_CAPAC</i>	→	<i>RECORG</i>	0.179	0.738 <sup>NS</sup>	62
<i>h06</i>	<i>PN_INFO</i>	→	<i>RECORG</i>	0.580	2.512 <sup>**</sup>	61
<i>h07</i>	<i>PN_MOVC</i>	→	<i>RECORG</i>	0.303	1.642 <sup>NS</sup>	70
<i>h08</i>	<i>VXP</i>	→	<i>RECORG</i>	0.598	4.529 <sup>***</sup>	58
<i>h12</i>	<i>CAPORG</i>	→	<i>EST_MKT</i>	0.320	1.792 <sup>*</sup>	96
<i>h13</i>	<i>RECORG</i>	→	<i>EST_MKT</i>	0.077	0.375 <sup>NS</sup>	96
<i>h14</i>	<i>VXP</i>	→	<i>EST_MKT</i>	0.609	3.113 <sup>***</sup>	96
<i>h16</i>	<i>EST_MKT</i>	→	<i>XP</i>	0.218	2.022 <sup>**</sup>	79
<i>h17</i>	<i>REL</i>	→	<i>XP</i>	0.295	2.218 <sup>**</sup>	96
<i>h18</i>	<i>VXP</i>	→	<i>XP</i>	0.553	6.459 <sup>***</sup>	73
	<i>EDAD</i>	→	<i>XP</i>	0.146	1.636 <sup>NS</sup>	77
	<i>MONTOSX</i>	→	<i>XP</i>	0.785	6.688 <sup>***</sup>	78
	<i>EMPLEADOS</i>	→	<i>XP</i>	0.472	3.686 <sup>***</sup>	74

Nota: NS= No significativa  
Elaboración propia

Con respecto al análisis complementario, en primer lugar, no se observó que la edad de los encuestados genere una diferencia significativa en los resultados del desempeño exportador entre ambos grupos, a pesar de que la relación entre la edad y el desempeño sea significativa y negativa para el caso del segundo grupo. Sin embargo, esto no impide un mayor análisis de las edades de ambos grupos, El cuadro 4.62, muestra que en el grupo 2, el 49% tiene más de 40 años, mientras que en el grupo 1 el 70% tiene más de 40 años.

**Cuadro 4.62. Edad de los encuestados**

<b>EDAD DE LOS ENCUESTADOS</b>					
<b>Años</b>	<b>G<sub>1 fi</sub></b>	<b>G<sub>1 pi</sub></b>	<b>G<sub>2 fi</sub></b>	<b>G<sub>2 pi</sub></b>	<b>G<sub>1 pi</sub> - G<sub>2 pi</sub></b>
<b>En blanco</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>-7%</b>
<b>&lt; 30</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>	<b>-3%</b>
<b>30-40</b>	<b>12</b>	<b>23%</b>	<b>16</b>	<b>34%</b>	<b>-11%</b>
<b>40-50</b>	<b>17</b>	<b>32%</b>	<b>12</b>	<b>26%</b>	<b>7%</b>
<b>&gt; 50</b>	<b>20</b>	<b>38%</b>	<b>11</b>	<b>23%</b>	<b>14%</b>
<b>Total general</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	

Por otro lado, el nivel de exportaciones presentó diferencias significativas entre ambos grupos. El resultado del análisis muestra una mayor sensibilidad con respecto al nivel de exportaciones por parte del grupo 2, esto se puede deber en parte a que este concentra la mayor proporción de empresas con ventas menos a millón de dólares y la menor proporción de empresas con ventas mayores a los diez millones de dólares (Cuadro 4.63), esto implicaría que los beneficios de una mayor escala de exportaciones son decrecientes y partir de cierto nivel se pueden volver un pasivo para la empresa.

**Cuadro 4.63. Nivel de Exportaciones**

<b>NIVEL DE EXPORTACIONES</b>					
<b>US\$</b>	<b>G<sub>1 fi</sub></b>	<b>G<sub>1 pi</sub></b>	<b>G<sub>2 fi</sub></b>	<b>G<sub>2 pi</sub></b>	<b>G<sub>1 pi</sub> - G<sub>2 pi</sub></b>
<b>&lt; 1 MM</b>	<b>13</b>	<b>25%</b>	<b>16</b>	<b>34%</b>	<b>-10%</b>
<b>1-5MM</b>	<b>16</b>	<b>30%</b>	<b>17</b>	<b>36%</b>	<b>-6%</b>
<b>1-10MM</b>	<b>8</b>	<b>15%</b>	<b>7</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>
<b>&gt;10MM</b>	<b>16</b>	<b>30%</b>	<b>7</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	

Elaboración propia.

Por último, el número de empleados entendido como una medida para determinar la dimensión de la empresa presenta diferencias significativas entre los grupos, en el grupo 2 esta variable presenta un impacto significativo negativo, mientras que no hay impacto significativo por parte de ella en el grupo 1. Las empresas del grupo 2 son en general empresas con menos de 500 trabajadores, el 55% de ellas tiene menos de 50 trabajadores. Ello podría indicar que en la escala de producción en la que ejercen estas empresas un mayor número de trabajadores genera un efecto negativo en los resultados probablemente porque se requiera de inversión en nuevos activos junto con

la nueva mano de obra, mientras a que a mayores niveles de escala, el ingreso de mano de obra no generaría un incremento proporcional en inversiones de capital.

**Cuadro 4.64. Dimensión de la empresa.**

DIMENSIÓN DE LA EMPRESA					
Empleados	G <sub>1 fi</sub>	G <sub>1 pi</sub>	G <sub>2 fi</sub>	G <sub>2 pi</sub>	G <sub>1 pi</sub> - G <sub>2 pi</sub>
0-50	25	47%	26	55%	-8%
50-250	8	15%	6	13%	2%
250-500	7	13%	9	19%	-6%
>500	13	25%	6	13%	12%
TOTAL	53	100%	47	100%	

Elaboración propia.

#### 4.11 Discusión de los Resultados:

- Efectos indirectos de los mediadores: El modelo plantea efectos indirectos del resultado del año anterior en los resultados de año actual mediante la estrategia de marketing y la estrategia de exportación. Sin embargo, no se ha podido encontrar una mediación significativa con las variables referidas. Esto se desprende del hecho a que solo el estrategia de exportación tuvo un efecto directo significativo en los resultados del año actual ( $p < 0.10$ ). En la práctica esto puede implicar que los resultados de exportación de las empresas peruanas no se canalizan a través de la gestión, sino de otros factores que no han sido planteados en el modelo. Ante ello, cabe plantear como futuras líneas de investigación qué factores determinaron el desempeño del año anterior, y evaluar la posible introducción de variables del macroentorno.
- Con respecto a la mediación existente entra las capacidades organizacionales y los recursos organizacionales se encontró una mediación parcial que no estaba planteada en el modelo inicial, sin embargo, se hace mención a ella por su importancia en el ámbito de estudio. Esta relación es el efecto indirecto de los recursos organizacionales en la estrategia de exportación, ello mediante las capacidades organizacionales. Al aislar el efecto directo de las capacidades organizacionales, se evidenció un efecto directo significativo entre los recursos organizacionales y la estrategia de exportación, el mismo que una vez incluida la variable de capacidades organizacionales dejó de ser significativo por lo que se planteó la posibilidad de que los recursos organizacionales impactan en la estrategia de exportación mediante las capacidades organizacionales. Al evaluar esta relación se confirmó la existencia de un efecto indirecto

significativo y a la vez que esta era relevante con respecto al efecto total en la estrategia de exportación. Este resultado es un aporte importante para entender el proceso de generación y potenciamiento de las estrategias de exportación de la empresa, es decir cómo es que los recursos impactan en las capacidades de las empresas que a su vez terminarán impactando en las estrategias de exportación.

El análisis de heterogeneidad confirmó la presencia de dos clases latentes. Por un lado, el grupo 1 resultó ser un grupo con mayor edad en la gerencia, mayor escala tanto en exportaciones como empleados que el grupo 2. Ante ello, se obtuvo diferencias significativas para efectos del nivel de exportaciones y el número de empleados. Es decir efectivamente el nivel de exportaciones tiene un impacto positivo significativo en los resultados para el grupo 2 mientras que para el grupo 1, este es negativo. Así también, en el grupo 2, el número de empleados genera impacto negativo significativo en el desempeño de la empresa, mientras que en el grupo 1 no genera impacto. Sin embargo, la mayor conclusión del análisis multigrupos es que el componente más importante para predecir el desempeño del año corriente es el desempeño del año anterior, independientemente del grupo. De esta manera, en el grupo 1 se logró un  $R^2$  del desempeño de 83%, mientras que el grupo 2 presenta un  $R^2$  de 48%. Así también, el grupo 1 demostró que sus recursos y capacidades son altamente predecibles por medio del desempeño del año anterior, lográndose un  $R^2$  de 76% para las capacidades y  $R^2$  de 63% para los recursos. Sin embargo, en el caso del grupo 2 el desempeño del año anterior no resultó ser significativo para explicar los recursos organizacionales, para este grupo se obtuvo un  $R^2$  de 47% para las capacidades y 14% para los recursos, bastante por debajo que el grupo 1.

- Intensidad exportadora:  
El modelo plantea a la intensidad exportadora como componente del desempeño exportador en conjunto con la satisfacción y el logro de los resultados. Sin embargo, la intensidad exportadora resultó no ser significativa en el desempeño exportador por lo que el modelo no explica los efectos sobre esta variable. Las futuras líneas de investigación podrían plantear a la intensidad exportadora como una medida independiente del desempeño exportador, apartándola de las medidas cualitativas del desempeño como el logro y la satisfacción que están relacionadas más con las percepciones de

aquellos que participaron del estudio, y que como se ha presentado en los resultados tendrían un comportamiento independiente a la intensidad exportadora de la empresa.

## **Capítulo V: Conclusiones**

## Capítulo V: Conclusiones

El presente capítulo expone las conclusiones de la investigación realizada, así como sus limitaciones, las implicancias para los empresarios, formuladores de políticas y las líneas de investigación futuras derivadas del presente estudio.

Tal como se explicó en el primer capítulo de la tesis, y de acuerdo con los objetivos propuestos, una de las principales contribuciones de la investigación es evidencia empírica de un país emergente, como es el caso del Perú, y el análisis del desempeño exportador de las empresas peruanas, a partir de la interrelación de factores externos e internos. Para ello, y luego de la revisión de la literatura expuesta en el capítulo segundo, se desarrolló un modelo teórico que analiza la interrelación de factores externos, en este el caso, los Programas de Promoción de Exportaciones – PPE, con factores internos, como los recursos y capacidades de la empresa, los efectos dinámicos del resultado exportador del año anterior y el impacto en el desempeño exportador de la empresa peruana.

El modelo es pertinente, dado que en América Latina este tipo de estudios son escasos y en el Perú no existe evidencia de un estudio similar, a pesar del crecimiento de las exportaciones y del desarrollo institucional (creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur y de PromPerú). El modelo indicado y las relaciones entre los diferentes factores, así como la formulación de las hipótesis, se desarrollaron en el capítulo tercero.

El segundo objetivo fue contrastar empíricamente el modelo teórico, para lo cual se obtuvo la data a partir de la aplicación de una encuesta, en la que se entrevistó a cien (100) gerentes responsables de las actividades de exportación de las empresas peruanas. El procesamiento de los datos y la prueba de las hipótesis propuestas se desarrollaron en el capítulo cuarto.

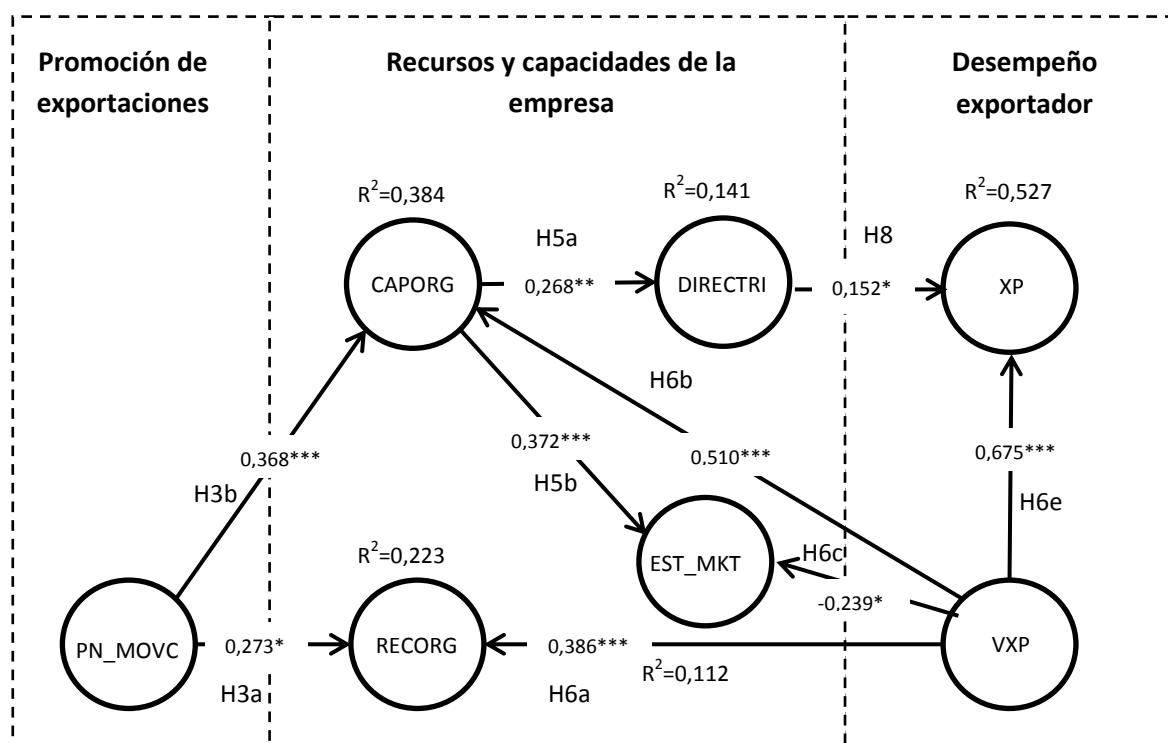
Esperamos que los resultados alcanzados en la presente investigación constituyan una “línea de base” para posteriores estudios y debates acerca de los factores que explican el desempeño exportador en el Perú y, de esta manera, contribuir a mejorar el entendimiento y la eficacia de los PPE en el desempeño exportador de las empresas.

## 5.1. Hallazgos

La intención principal de la presente tesis doctoral fue construir y contrastar, de manera empírica, un modelo que explique el desempeño exportador alcanzado por las empresas peruanas. Una de las principales contribuciones del estudio es explicar el desempeño exportador a partir del análisis comparativo de los efectos de una variable del entorno, como los PPE, con variables internas, como los recursos y capacidades, desempeño exportador del año anterior, relaciones y la estrategia de la empresa exportadora peruana. Asimismo, se han utilizado herramientas para el análisis de la heterogeneidad de la muestra, cuyo resultado fue el hallazgo de dos clases latentes (grupos), las cuales reflejan diferencias en el comportamiento de la empresa exportadora, medido a partir de las relaciones estudiadas.

El gráfico 5.1 muestra el modelo estructural y las relaciones confirmadas del modelo propuesto.

**Gráfico 5.1: Modelo estructural confirmado**



Elaboración propia.

En el gráfico se muestra de manera clara al constructo desempeño exportador del año anterior (VXP), como el factor determinante más importante del desempeño exportador de las empresas peruanas, pues impacta de manera significativa al desempeño exportador corriente (XP) H6e y a los recursos organizacionales (RECORG) H6a y

capacidades organizacionales (CAPORG) H6b y, en menor medida, a la estrategia de *marketing* (EST\_MKT) H6c.

La gran influencia que tiene el desempeño exportador del año anterior en el desempeño corriente de la empresa peruana confirma los planteamientos de Lages, Jap y Griffith, (2008) y podría estar indicando que el aprendizaje desarrollado por las empresas exportadoras peruanas es intuitivo y de corto plazo (Lages et al., 2008). Asimismo, el fuerte impacto en los recursos y capacidades de la empresa demuestra que el proceso de integración del conocimiento exportador es mediante operaciones *Learning by doing*, es decir, estarían desarrollando una rutina sobre la base de los resultados obtenidos y orientados al logro de los objetivos de exportación: la probabilidad de que la rutina sea utilizada se incrementa cuando se asocia al éxito alcanzado; caso contrario, decrece cuando el resultado se asocia a un fracaso (Levitt y March, 1988; Lages et al., 2008).

Respecto de los PPE, solo encontramos que el Plan Nacional de Movilidad Comercial – PN\_MOVC tiene impacto en el modelo: afecta de manera significativa y positiva a CAPORG (H3b) y, en menor medida, a los RECORG (H3a). Este resultado refuerza el análisis sobre el tipo de aprendizaje que siguen las empresas peruanas. El PN\_MOVC está conformado por actividades como la participación en ferias internacionales, misiones comerciales, desarrollo de agendas de negocios, entre las principales. Estas actividades permiten a los empresarios conocer mejor a sus clientes, al mercado; identificar oportunidades de exportación y, de esta manera, obtener mayor conocimiento experimental (Singer y Czinkota, 1994; Johanson y Vahlne, 1977; Shamsuddoha et al., 2009). La significancia de PN\_MOVC a CAPORG confirma la hipótesis de Leonidou et al. (2011) y concuerda con lo señalado por Wilkinson y Brouthers (2006), quienes indican que el uso de herramientas del PN\_MOVC contribuye positivamente al desempeño exportador. Así, se corrobora la importancia de la movilidad comercial en el marco del programa nacional de promoción de exportaciones, pues contribuye a mejorar las capacidades y los recursos de la empresa exportadora peruana.

La CAPORG se convierte en el constructo clave de la gestión exportadora de la empresa peruana, en vista de que está fuertemente influenciada por el PN\_MOVC y por los resultados del desempeño del año anterior – VXP; es decir, el conocimiento experimental retroalimenta a la capacidad organizacional, siendo este el insumo más importante para definir las estrategias de la empresa. Así, las capacidades

organizacionales CAPORG se asocian positivamente y de manera significativa a la estrategia de *marketing* – EST\_MKT (H5b), corroborando los hallazgos de Leonidou et al. (2011), y también está asociado de manera positiva a las DIRECTRI (H5a).

Respecto de la EST\_MKT, esta se encuentra asociada de manera negativa con el resultado exportador del periodo anterior- VXP (H6c), confirmando lo propuesto por Lages et al. (2008), lo cual podría significar que mientras a la empresa le vaya bien, no tendría razón para cambiar la estrategia y viceversa. Este resultado puede ser contradictorio, en vista de que la EST\_MKT también recibe una fuerte influencia positiva de la CAP\_ORG. Esto implicaría que conforme aumentan las capacidades para identificar negocios, construir relaciones e innovar, también se incrementa la capacidad para diseñar estrategias de *marketing* (EST\_MKT) Sin embargo, las mejoras del desempeño anterior podrían ser un desincentivo para replantear estrategias de precios, adaptar productos o invertir en promoción y búsqueda de nuevos mercados.

Las directrices de las estrategias de exportación (DIRECTRI) –es decir, la forma cómo la empresa peruana afronta los mercados internacionales– impactan en el desempeño exportador (H8), confirmándose lo propuesto por Shamsuddoha (2004). Las directrices son las resultantes de todas las actividades relacionadas con el proceso de exportación; es decir, la forma cómo la empresa reacciona ante las fuerzas del mercado para alcanzar sus objetivos (Shamsuddoha y Yunus, 2006; Voerman, 2003). Estos resultados nos indican que la estrategia de exportación estaría altamente influenciada por el conocimiento experimental que se genera como consecuencia de VXP y del PN\_MOVC; y esta, a su vez, afecta de manera positiva a los resultados de exportación (Chetty y Hamilton, 1993; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Cavusgil y Zou, 1994; Shamsuddoha et al., 2009). Asimismo, se debe indicar que los resultados obtenidos afectan a los componentes de logro y satisfacción del desempeño exportador corriente.

En resumen, con excepción del PN\_MOVC, podemos decir que las Políticas de Promoción de Exportaciones – PPX no estarían explicando el desempeño exportador peruano. Además, el VXP tiene un fuerte impacto en el modelo, lo cual indica que el conocimiento adquirido por la empresa es una función de la experiencia (Johanson y Vahlne, 1977) y esta, a su vez, es un recurso principal para el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, la experiencia en exportación contribuirá en la definición y conformación de capacidades organizacionales específicas requeridas para el

desempeño exportador exitoso y sostenible (Armario et al. 2009). Las CAPORG, entendidas como la capacidad de identificar negocios, construir relaciones e innovar, impactarían en la forma cómo las empresas afrontan los mercados internacionales, ya sea por medio de la identificación de mercados, clientes potenciales o por la importancia asignada para generar estrategias diferenciadas de acuerdo con el mercado de exportación.

Las hipótesis que tienen sustento empírico se muestran en el cuadro 5.1.

**Cuadro 5.1: Hipótesis validadas**

Nº Hipótesis	Relación de hipótesis		Signo esperado
H3a	PPE – Movilidad comercial – PN_MOVC	---> Recursos organizacionales	+
H3b	PPE – Movilidad Comercial– PN_MOVC	---> Capacidades organizacionales	+
H5a	Capacidades organizacionales - CAPORG	---> Directrices	+
H5b	Capacidades organizacionales - CAPORG	---> Estrategia de <i>marketing</i>	+
H6a	Resultado exportador del periodo anterior-VXP	---> Recursos organizacionales	+
H6b	Resultado exportador del periodo anterior-VXP	---> Capacidades organizacionales	+
H6c	Resultado exportador. del periodo anterior-VXP	---> Estrategia de <i>marketing</i>	-
H6e	Resultado exportador del periodo anterior-VXP	---> Resultado exportador	+
H8	Directrices - DIRECTRI	---> Resultado exportador	+

Elaboración propia.

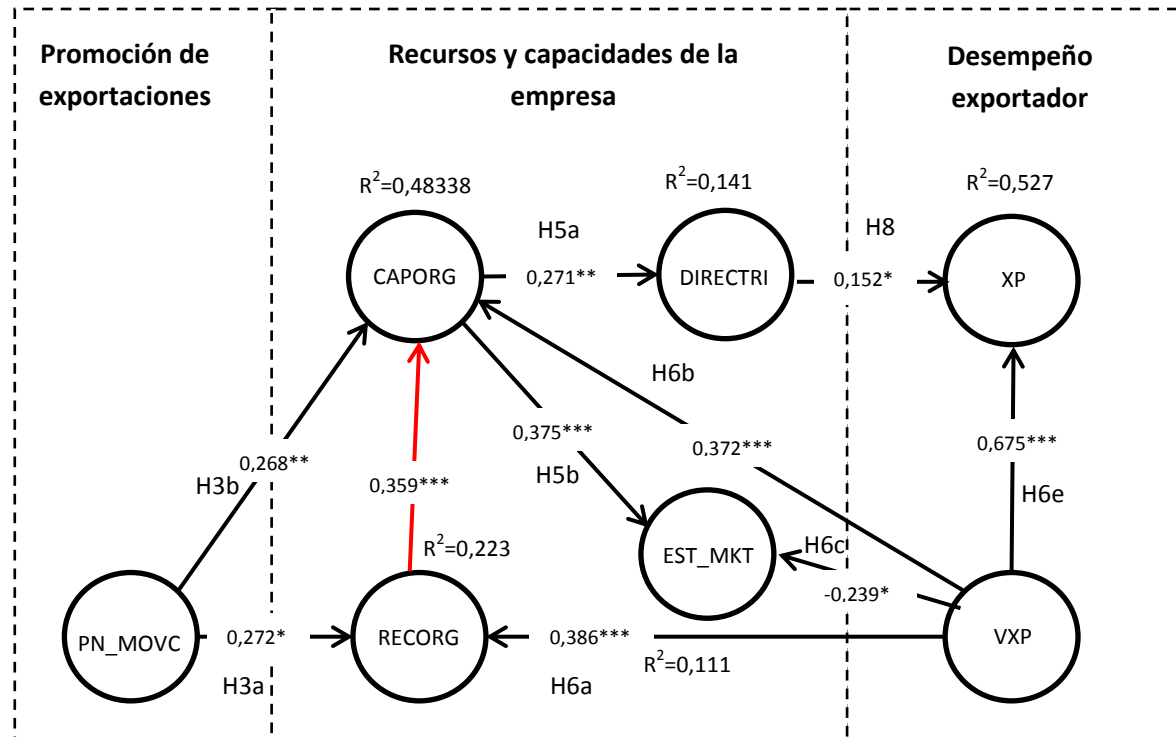
Las hipótesis que no obtuvieron sustento empírico se muestran en el cuadro 5.2:

**Cuadro 5.2: Hipótesis sin sustento empírico (No validadas)**

Nº Hipótesis	Relación de hipótesis		Signo esperado
H1a	PPE – Información	---> Recursos organizacionales	+
H2a	PPE – Capacitación y entrenamiento	---> Recursos organizacionales	+
H1b	PPE – Información	---> Capacidades organizacionales	+
H2b	PPE – Capacitación y entrenamiento	---> Capacidades organizacionales	+
H4a	Recursos organizacionales	---> Directrices	+
H4b	Recursos organizacionales	---> Estrategia de <i>marketing</i>	+
H6d	Resultado exportador del periodo anterior	---> Directrices	+
H7	Estrategia de <i>marketing</i>	---> Resultado exportador	+
H9	Normas relacionales	---> Resultado exportador	+

Elaboración propia.

**Gráfico 5. 2: Modelo estructural con mediación de recursos organizacionales**



Elaboración propia.

El análisis de una posible mediación de los recursos organizacionales, por medio de las capacidades organizacionales, se confirmó para el efecto indirecto de los recursos organizacionales en la estrategia de exportación. Esta nueva relación plantearía un modelo como el presentado en el gráfico 5.2, el mismo que corrobora las relaciones significativas del modelo original planteado y agrega la relación de los recursos organizacionales hacia las capacidades organizacionales, la misma que resultó positiva y significativa ( $p < 0,01$ ). Esta nueva relación y su resultado es un aporte importante para entender el proceso de generación y potenciamiento de las estrategias de exportación de la empresa; es decir, cómo impactan los recursos en las capacidades de las empresas y en la estrategia de exportación, por medio de las capacidades organizacionales.

## 5.2 Análisis de la heterogeneidad

A partir del estudio de la heterogeneidad no observada, realizado mediante el procedimiento *fmix* del *software* SmartPLS, se pudo identificar dos clases latentes diferenciadas dentro del modelo global. Entre los principales hallazgos de este análisis multigrupos en uno de los grupos se observa lo siguiente: la movilidad comercial (PN\_MOVC) no afecta a los recursos y capacidades, mientras que la información

(PN\_INFO) de los PPE se asocia de manera positiva con los recursos y capacidades organizacionales. A su vez, por medio del análisis complementario de las variables demográficas, se pudo corroborar que el desempeño exportador de este grupo se ve influenciado positivamente por la edad de los gerentes y el número de empleados en la empresa.

### **5.3. Implicancias del estudio para el Estado**

La no significancia de los componentes de información y capacitación del PPE, no necesariamente implica que el PPE ha fracasado, dado que las empresas –producto de su evolución en el mercado internacional, así como de los recursos y capacidades con los que cuentan– no tienen las mismas necesidades. Además, una baja frecuencia del uso de estos programas puede explicarse por otros factores, este puede ser el caso de los subgrupos encontrados en el análisis de la heterogeneidad.

Los resultados del estudio ameritan desarrollar una investigación más detallada de estos componentes y los esfuerzos futuros deberían captar las necesidades de promoción de exportaciones de las empresas, en función de su sector, evolución y desempeño en los mercados internacionales. Estas diferencias deben ser el insumo por tomar en cuenta al diseñar los PPE.

Por último, la investigación se centra en la evaluación de programas de exportación en el nivel de empresa. Por lo tanto, en el nivel de país, los resultados no justifican, precisamente, la crítica de los programas de exportación en los países en desarrollo (Lederman, Olarreaga y Payton, 2010).

### **5.4. Implicancias del estudio para la empresa**

En vista de que el desempeño exportador del periodo anterior tiene un fuerte impacto en el desempeño exportador corriente, se requiere la identificación y evaluación de las variables que lo generan por parte de los empresarios. En ese sentido, deben tener especial cuidado en analizar las variables explicativas de los resultados, con el fin de corregir y/o potenciar de manera oportuna los factores específicos de los recursos y capacidades organizacionales, así como de la estrategia que no funcionan de manera adecuada. De esa manera, la empresa adopta una posición proactiva.

El PN\_MOVC debe complementarse con iniciativas propias de las empresas, para lo cual estas deben elevar su compromiso exportador, asignando mayores recursos para estas actividades, pues son parte esencial en la generación de conocimiento del mercado. De igual manera, este tipo de actividades contribuyen a generar mayores relaciones y conocimientos de naturaleza experimental, constituyéndose en una fuente de ventajas competitivas.

El modelo desarrollado permite a los empresarios sistematizar las relaciones a corto plazo y podría ayudar a mejorar su experiencia, así como su capacidad para mejorar su desempeño en el mercado internacional. Los resultados indican que las empresas desarrollan conocimiento de manera experimental, por lo que es posible la necesidad de normalizar los esfuerzos y beneficiarse mediante la inversión en las operaciones de exportación, y la asignación de más recursos humanos y financieros para estas actividades

Para poder gestionar y/o reforzar los recursos y capacidades de la empresa, es necesario el fortalecimiento del departamento de comercio exterior, con el fin que organice, planifique y gestione las diversas actividades relacionadas con el proceso de internacionalización de la empresa.

También es conveniente que los empresarios, desarrollen actividades de retroalimentación con la entidad responsable del PPE, a efectos de contribuir en la mejora del diseño y de la gestión de los mismos.

## **5.5. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación**

Como es usual, toda investigación tiene limitaciones y el presente estudio no es una excepción.

Los resultados del estudio se refieren al Perú, razón por la cual se debe tener precaución su generalización, más allá del contexto de la investigación. Asimismo, la naturaleza de esta es transversal; es decir, se recolectaron datos en un solo momento del tiempo. Es decir, si el estudio se repite en otro momento, los resultados pueden cambiar como consecuencia de la evolución de las variables estudiadas y/o de las políticas de promoción de exportaciones.

Con el fin de generalizar las conclusiones, es necesario incrementar la evidencia empírica de más países emergentes. De esa manera, se contribuye al esclarecimiento, mejor comprensión del desempeño exportador, a la mejora de las políticas de promoción de exportaciones y a la internacionalización de la empresa.

### **Futuras líneas de investigación**

Es necesario continuar con este tipo de investigaciones, que contribuyen a un mejor entendimiento del desempeño exportador de las empresas. En vista de que los PPE toman tiempo en generar efectos en los recursos y capacidades de la empresa, una posible investigación por desarrollar sería realizar estudios de corte longitudinal, analizando el impacto de los factores, externos e internos, en el desempeño exportador e incrementar la evidencia empírica que fortalezca los resultados obtenidos. Asimismo, es necesario aumentar el tamaño de la muestra y efectuar la comparación de datos entre países latinoamericanos (Ayob y Freixanet, 2014), lo cual permitiría aportar evidencia de países en vías de desarrollo.

Dada la importancia comercial y el impacto que tiene en el aprendizaje organizacional, el PN\_MOVC –programas de movilidad comercial, ferias, misiones comerciales etcétera–, debe ser estudiado de manera independiente y a profundidad, con el fin de conocer tanto el impacto como el nivel de eficacia y eficiencia de estos programas en la gestión exportadora de la empresa.

Otra limitación del estudio es la no consideración del potencial efecto de otras variables que no han sido tomadas en cuenta en la investigación, como son los tratados de libre comercio, las negociaciones internacionales, entre otras. Así, una posible línea de trabajo sería considerar estudios con estas variables, así como su aplicación a un sector específico. Otra línea de trabajo sería el estudio de las capacidades dinámicas de las organizaciones (Leonidou, Katsikeas y Samiee, 2002).

## **Bibliografía**

## Bibliografía

- Aaby, N.-E., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Aaker, D. (2011). *Strategic market management* (Ninth Edition ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Abdel-Malek, T. (1974). *Managerial Export Orientation: A Canadian Study*. School of Business Administration. University of West Ontario.
- Acedo, F. J. (2003). *Los factores subjetivos e institucionales en el proceso de internacionalización de las empresas*. Sevilla - España: Tesis Doctoral - Universidad de Sevilla.
- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galán, J. L. (2006). The Resource-based Theory: Dissemination and Main Trends. *Strategic Management Journal*, 27, 621-636.
- Agarwal, R., & Karahanna, E. (2000). Time Flies When You're Havin Fun: Congnitive Absorption and Beliefs About Information Technology Usage. *MIS Quarterly*, 24 (4), 665-694.
- Ahmed, F. (2008). Reciprocal Effects of Commitment in Exporter-Importer Relationships. *American Marketing Academy Winter Educators' Conference*. Austin.
- Akyol, A., & Akehurst, G. (2003). An Investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export. *European Business Review*, 15(1).
- Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.
- Alonso Rodríguez, J. A., & Donoso Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.
- Alvarez, R. (2004). Sources of Export Success in Small and Medium-sized Enterprises: The Impact of Public Programs. *International Business Review*, 13(3), 383-400.
- Ambler, T., Styles, C., & Xiucun, W. (1999). The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter-province export ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in Marketing*, 16, 75-87.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic management journal*, 14, 33-46.
- Andrade Brei, V., D'Avila, L., Camargo, L., & Engels, J. (2011). The Influence of Adaptation and Standardization of the Marketing Mix on Performance: a Meta-Analysis. *Brazilian Administration Review - BAR*, 266-287.
- Armario, J. M., Rastrollo, M. Á., & Gonzales, E. M. (2009). La internacionalización de la empresa: El conocimiento experimental como derterminante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 39, junio, 123-150.
- Armario, J., Rastrollo, M. Á., & González, E. (2009). La internacionalización de la empresa:el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 123-150.
- Aulakh, P., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 1005-1032.

- Aulakh, P., Kotabe, M., & Teege, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 909-924.
- Ayob, A., & Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*, 38-46.
- Balabanis, G., & Katsikea, E. (2003). Being an entrepreneurial exporter does it pay? *International Business Review*, 233-252.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, 35(1).
- Banco Central de Reserva del Perú. (9 de octubre de 2014). *Sistema de consultas de estadísticas*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J., & Masterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
- Beamish, P. W., Craig, R., & McLellan, K. (1993). The Performance Characteristics of Canadian versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms. *Management International Review*, 121-137.
- Belloc, M., & Di Maio, M. (2011). Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries. *International Growth Center, Working paper11/0248*.
- Bijmolt, T., & Zwart, P. (1994). The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch SME. *Journal of Small Business Management*.
- Bilkey, W. (Spring - Summer de 1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Bilkey, W. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 33-46.
- Bilkey, W. (1982). Variables Associated with Export Profitability. *Journal of International Business Studies*.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98 .
- Blomstermo, A., Eriksson, K., & Sharma, D. D. (2004). Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 239-258.
- Bonaccorsi, A. (december de 1992). On the Relationship between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- Bonet Madurga, A., & Gómez- Crespo López, A. (febrero de 2004). Evaluación del impacto de las negociaciones comerciales internacionales. El método casuístico: Descripción y fases (I). *Boletín económico de ICE*(2796), 1-15.
- Bonner, K., & McGuinness, S. (2007). Assessing the Impact of Marketing Assistance on the Export Performance of Northern Ireland SMEs. *International Review of Applied Economics*, 361-379.

- Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, J. B., & Cavusgil, T. S. (2005). The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-country Comparison. *Journal of Business Research*, 176-185.
- Calderón García, H., & Fayos Gardó, T. (Noviembre de 2002). La medición de los resultados de la promoción de las exportaciones: Dificultad y necesidad. *Boletín Económico de ICE*(2746), 35-41.
- Calderón, H., & Fayos, T. (2004). Factores empresariales que influyen en las políticas de promoción de las exportaciones: aplicación a la comunidad valenciana. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas - Revista CEPADE*(30), 122-133.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., Acedo, F. J., Gallego, M. A., & Ramos, E. (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internalization process. *Journal of World Business*, 44, 311-322.
- Casson, M., & Cox, H. (1993). International Business Networks: Theory and History. *Business and Economic History*, 22(1), 42-53.
- Catena, A., Ramos, M. M., & Trujillo, H. M. (2003). *Análisis multivariado: un manual para investigadores*. Biblioteca Nueva.
- Caughey, M., & Chetty, S. (1994). Pre-export Behaviour of Small Manufacturing Firms in New Zealand. *International Small Business Journal*, 12(3), 62-68.
- Cavusgil, S. (1984). International Marketing Research Insights into company practices. *Research in Marketing*, 261-288.
- Cavusgil, S. T. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3-22.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 114 -119.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *The Journal of Marketing*, 1 - 21.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures . *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Cavusgil, T., Zou, S., & Naidu, G. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 479-506.
- Cepeda Carrión, G., & Roldán Salgueiro, J. L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. En A. C. ACEDE (Ed.). Murcia.
- Chandler, A. (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *The Journal of Economic Perspectives*.
- Chao, M.-H., & Kumar, V. (2010). The impact of institutional distance on the international diversity-performance relationship. *Journal of World Business*, 93-103.
- Chetty, S., & Hamilton, R. (1993). Firm- level Determinants Of export performance: A meta- analysis. *International Marketing Review*, 10(3), 26 - 34.
- Chetty, S., & Hamilton, R. (1993). Firm- level Determinants Of export performance: A Meta-analysis. *International Marketing Review*, 26-34.

- Chin, W. (2010). How to Write UP and Report PLS Analyses. En V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Henseler, & H. Wang, *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (págs. 655-690). New York: Springer.
- Cho, H., & Tansuhaj, P. (2011). Electronic intermediaries: research and practice of electronic intermediaries in export marketing. *Innovative Marketing*, 7.
- Christensen, C., da Rocha, A., & Gertner, R. (1987). An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms. *Journal of International Business Studies*, 61-77.
- Cieślak, J., Kaciak, E., & Thongpapanl, N. (2015). Effect of export experience and market scope strategy on export performance: Evidence from Poland. *International Business Review*.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1985). The impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 37-55.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1985). The impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (1985). The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, 16 (Spring), 37-55.
- Coughlin, C., & Cartwright, P. (1987). An examination of state foreign export promotion and manufacturing exports. *Journal of Regional Science*, 439-449.
- Craig C, J., & O'Cass, A. (2004). The antecedents of Export Marketing Performance: An Australian Perspective. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3(2), 99-114.
- Crick, D., & Czinkota, M. (1995). Export assistance: Another look at whether we are supporting the best programmes. *International Marketing Review*, 61-72.
- Cyert, R., & March, J. (2006). A Behavioral theory firm. En J. Miner, *Organizational Behavior 2; Essential theories of process and structure* (pág. 464). Routledge.
- Czinkota, M. (1996). Why National Export Promotion. *International Trade Forum*, 2, 10-28.
- Czinkota, M. (1996). Why National Export Promotion? *International Trade Forum*, 10-28.
- Czinkota, M. (2004). *The Export Marketing Imperative*. Texere: Thomson Learning.
- Czinkota, M. R. (2000). International Information Cross-fertilization in Marketing: An Empirical Assessment. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1305-1314.
- Daniels, J. D., & Robles, F. (1982). The Choice of Technology and Export Commitment: The Peruvian Textile Industry. *Journal of international Business Studies*, 13(spring/summer), 67-87.
- Das, M. (1994). Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings. *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2009). Resource Dependence Theory: Past and Future. *Research in the Sociology of Organizations*, 1-31.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Crijns, H. (2003). Internationalization of Small and Medium-sizes Firms: The Roles of Organizational Learning Effort and Entrepreneurial Orientation. *Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series*(19), 2-26.
- Del Valle, M., Peña, I., & Hernández, F. (2007). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las empresas de economía social. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*.

- Demick, D., & O'Reilly, A. (2000). Supporting SME internationalisation: A collaborative project for accelerated export development. *Irish Marketing Review*, 13(1), 34-45.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Tse, K. (1993). Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5-18.
- Diamantopoulos, A. (1993). Understanding the Role of Export Marketing Assistance: Empirical Evidence and Research Needs. *European Journal of Marketing*, 5-18.
- Dichtl, E., Koeglmayr, H.-G., & Mueller, S. (1990). International Orientation as a Precondition for Export Success. *Journal of International Business Studies*.
- Domínguez, L., & Sequeira, C. (1993). Determinants of LDC Exporters' Performance: A Cross-National Study. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 19-40.
- Donthu, N., & Kim, S. (1993). Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth. *Journal of Global Marketing*, 47- 64.
- Doole, I., Grimes, T., & Demack, S. (2006). An Exploration of the Management Practices and Processes Most Closely Associated with High Levels of Export Capability in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(6), 632-647.
- Doole, I., Grimes, T., & Demack, S. (2006). An Exploration of the Management Practices and Processes Most Closely Associated with High Levels of Export Capability in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 632-647.
- Doouglas, S., & Craig, S. (1989). Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of World Business*, 47-59.
- Douglas, S., & Craig, S. (1989). Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of World Business - Fall*, 47-59.
- Dueñas-Caparas, M. T. (2007). Firm-Level Determinants of Export Performance: Evidence from the Philippines. *Philippine Journal of Development*, 34(1), 87 - 108.
- Durmuşoğlu, S., Apfelthaler, G., Zamantili Nayir, D., Alvarez, R., & Mughan, T. (2012). The Effect of Government-designed Export Promotion Service Use on Small and Medium-sized Enterprise Goal Achievement: A Multidimensional View of Export Performance. *Industrial Marketing Management*, 680-691.
- Dwyer, R., Schurr, P. H., & Oh, S. (april de 1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Erdil, T. (2014). The role of foreign intermediary relationship quality on export performance: A survey on Turkish firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 600-608.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård , A., & Sharma , D. (2000). Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26-44.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.
- Eshghi, A. (1992). Attitude Behaviour Inconsistency in Exporting. *International Marketing Review*, 9(3), 40 - 66.
- Ferrier, W. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*., 858-877.

- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (oct de 1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21, 631-647.
- Fletcher, M., & Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms. Longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), 475-501.
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey Jr, R. G. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where and When? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47-71.
- Forsgren, M. (2000). Some critical notes on learning in The Uppsala Internationalization Process Model. (D. o. Studies, Ed.) *Working paper 2000/2*, 1-27.
- Forsgren, M. (2001). The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A critical review. (D. o. Studies, Ed.) *Working Papers - occasional paper 2001/1*, 1-31.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2000). The Impact of Firms Export Orientation on the Export Performance of High Tech SME. *Journal of International Marketing*; 2000, 8(3), 84.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of Export Promotion Programs on firm Competencies, Strategies and Performance: The Case of Canadian High-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474-495.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of Export Promotion Programs on Firm's Competencies, Strategies and Performance. The Case of Canadian High-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474-495.
- Freeman, J., & Styles, C. (2014). Does location matter to export performance? *International Marketing Review*, 31(2), 181-208.
- Galbraith, C., & Schendel, D. (1983). An Empirical Analysis of Strategy Types. *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Galván Sánchez, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. Las Palmas de Gran Canaria: Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Ganeshasundaram, R., & Henley, N. (2007). Decision Research Correlates Directly with better Business Performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 45-65.
- Gençtürk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.
- Gençtürk, E., & Kotabe, M. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.
- González-Campo, C. H. (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *INNOVAR*, 20(37), 117-132.
- Goodman, S. K. (oct de 1993). Information Needs for Management Decision-making. *ARMA Records Management Quarterly*, 27(4), 12-23.
- Grant, R. M. (feb de 1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 109-122.
- Grant, R. M. (2004). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (4ta ed.). (Z. Fernández, J. Gómez, & J. Ruiz, Trads.) Madrid: Civitas Ediciones S.L.

- Greve, H. (1998). Performance, Aspirations and Risky Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 58-86.
- Guisado Tato, M. (2002). *Internacionalización de la empresa. Estrategia de entrada en los mercados extranjeros*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative Strategy, Knowledge Intensity and Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of World Business*, 40, 124-138.
- Hadjikhani, A. (1997). A Note on the Criticisms against the Internationalization Process Model. *Management International Review*, 37, 43-66.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California, LA: SAGE.
- Haluk, M. (2008). How Export Marketing Research Affects Company Export Performance: Evidence from Turkish Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 416-430.
- Haluk, M. (2008). How Export Marketing Research Affects Company Export Performance; Evidence from Turkish Companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 416-430.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 929-964.
- Harzing, A.-W. (1997). Response Rates in the International Mail Surveys: Results of a 22-Country Study. *International Business Review*, 6(6), 641-665.
- Harzing, A.-W. (2000). Cross-National Industrial Mail Surveys. Why Do Response Rates Differ between Countries. *Industrial Marketing Management*, 29, 243-254.
- Harzing, A.-W., Reiche, S., & Pudelko, M. (2013). Challenges in International Survey Research: A review with illustrations and suggested solutions for best practice. *European Journal of International Management*, 7(1), 112-134.
- Helfat, C. (1994). Evolutionary Trajectories in Petroleum Firm R&D. *Management Science*, 40(12), 1720-1747.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependence and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Journal of Small Business Economics*, 34, 203-220.
- Hillman, A., Whithers, M., & Collins, B. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 1404-1427.
- Hohenthal, J., Johanson, J., & Johanson, M. (2014). Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. *International Business Review*, 23, 4-19.
- Holzmüller, H. H., & Kasper, H. (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.
- Holzmüller, H. H., & Stöttinger, B. (1996). Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model. *Journal of International Marketing*, 4(2), 29-55.

- Hult, G. T., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market Orientation and Performance: Integration of Disparate Approaches. *Strategic Management Journal*, 1173-1181.
- Hurtado, N. (2002). *La PYME y las estrategias de internacionalización: Factores determinantes antes de su actitud frente a la exportación*. Granada: Biblioteca de Económicas y Empresariales.
- Ibeh, K. I. (2003). On the Internal Drivers of Export Performance among Nigerian Firms: Empirical Findings and Implications. *Management Decision*, 41(3), 217-225.
- Jain, S. (1989). Standardization of international marketing strategy: Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism Of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal International Business Studies*, 23-32.
- Johnson, J. E. (Mar-Jun de 2004). Factors Influencing the Early Internationalization of High Technology Start-ups: US and UK evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1-2).
- Johnson, J. L., & Arunthanes, W. (1995). Ideal and Actual Product Adaptation in US Exporting Firms. *International Marketing Review*, 12(3), 31-46.
- Johnson, J., & Arunthanes, W. (1995). Ideal and actual product adaptation in US exporting firms Market-related determinants and impact on performance. *International Marketing Review*, 31-46.
- Juarez de Perona, H. (1996). El desempeño exportador de la firma en el sector alimenticio. *Asociación Argentina de Economía Política - AAEP*, 337-362.
- Julian, C. (april de 2003). Export Marketing Performance: A Study of Thailand Firms. *Journal of Small Business Management*, 41(2), 213 - 221.
- Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters. *Industrial Marketing Management*, 273-283.
- Kanti Prasad, V., Ramamurthy, K., & Naidu, G. (2001). The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *American Marketing Association*, 82-110.
- Katsikeas, C. S. (1994). Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. *International Marketing Review*, 33-53.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493 - 511.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Katsikeas, C., & Leonidou, L. C. (1996). Export Market Expansion Strategy: Differences Between Market Concentration and Market Spreading. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 113-134.

- Katsikeas, C., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Academy of Marketing Science*.
- Katsikeas, C., Piercy, N., & Ionannidis, C. (1996). Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*, 6-35.
- Keegan, W. J. (1997). *Marketing Global* (5ta ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Keil, M., Tan, B. C., Wei, K.-K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299-325.
- Kiyohiko, I., & Pucik, V. (January de 1993). R&D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms. *Strategic Management Journal*, 14(1), 61-75.
- Klein, S., Frazier, G. L., & Roth, V. J. (1990). A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, 196-208.
- Kotabe, M., & Czinkota, M. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, 637-658.
- Kotabe, M., & Czinkota, M. R. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 637-658.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (1998). *Global Marketing Management* (5 th. ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kothari, V. (1983). Researching for export marketing. En M. Czinkota, *Export Promotion: Public and Private Sector Interaction*. Praeger Publishers Inc .
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2004). *Economía Internacional. Teoría y política* (5ta ed.). (Y. Moreno, Trad.) Pearson Educación - Addison Wesley.
- Kuhlmeier, D. B., & Knight, G. (2010). The Critical Role of Relationship Quality in Small and Medium-Sized Enterprise Internationalization. *Journal of Global Marketing*, 23, 16-32.
- Kumcu, E., Harcar, T., & Kumcu, E. (1995). Managerial perceptions of the adequacy of export incentive programs: Implications for export-led economic development policy. *Journal of Business Research*, 32(2), 163-174.
- Lages, C. R., Lages, L. F., & Lages, C. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 1040-1048.
- Lages, L. F. (2000). A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing. *Journal of Global Marketing*, 13(3), 29-51.
- Lages, L. F., & Lages, C. R. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing Vol. 12, No. 1, ISSN 1069-031X*, 36 - 56.
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186-1214.
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2005). The Relationship between Export Assistance and Performance Improvement in Portuguese Export Ventures. An

- Empirical Test of the Mediating Role of Pricing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), 755 - 784.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The Role of Past Performance in Export Ventures: a Short-term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*, 304-325.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*, 39, 304-332.
- Lages, L. F., Jap, S., & Griffith, D. (2008). The Role of Past Performance in Export Ventures: a Short-term Reactive Approach. *Journal of International Business Studies*, 304-325.
- Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.
- Lages, L., & Jap, S. (2003). The relationship among past performance, marketing mix adaptation, and current export performance improvement in global marketing relationships. En J. W. Arts, S. Banerjee, & J. L. Binken (Edits.), *Global Marketing* (Vols. 03-116, págs. 97-98). Cambridge: Marketing Science Institute.
- Lages, L., & Montgomery, D. (2005). The Relationship between Export Assistance and Performance Improvement in Portuguese Export Ventures. An Empirical Test of the mediating Role of Pricing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, 755-784.
- Lal, K. (2004). E-Business and Export Behavior: Evidence from Indian Firms. *World Development*, 505-517.
- Lant, T., & Montgomery, D. (1987). Learning from Strategic Success and Failure. *Journal of Business Research*, 503-517.
- Lant, T. (1992). Aspiration Level Adaptation: An Empirical Exploration. *Management Science*, 35(5), 623-644.
- Lant, T. K., & Mezias, S. J. (feb de 1992). An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation. *Organization Science*, 3(1), 47-71.
- Lant, T., & Hurley, A. (1999). A contingency model of response to performance feedback. *Group & Organization Management*, 421-437.
- Lant, T., Milliken, F., & Bartra, B. (November de 1992). The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Lant, T., Milliken, F., & Batra, B. (1992). The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, 585-608.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2006). Export Promotion Agencies: What Works and What doesn't. *World Bank Policy Research Working Paper 4044*, 1-48.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, 257-265.
- Lee, D.-J., & Jang, F.-I. (octubre de 1998). The Role of Relational Exchange between Exporters and Importers Evidence from Small and Medium-Sized Australian exporters. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 12-23.
- Lee, D.-J., & Jang, J.-I. (1998). The Role of Relational Exchange between Exporters and Importers Evidence from Small and Medium-Sized Australian Exporters. *Journal of Small Business Management*, 12-23.

- Leonidou, C., Leonidou, L., Coudounaris, D., & Hultman, M. (2013). Value differences as determinants of importers' perceptions of exporters' unethical behavior: The impact on relationship quality and performance. *International Business Review*, 22, 156-172.
- Leonidou, L. (2003). Overcoming the limits of exporting research using the relational paradigm. *International Marketing Review*, 129-141.
- Leonidou, L. (July de 2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3).
- Leonidou, L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 279.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 517-551.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Hadjimarcou, J. (2002). Executive Insights: Building Successful Export Business Relationships. A Behavioral Perspective. *Journal of International Marketing*, 10(3), 96-115.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-103.
- Leonidou, L. C., Samiee, S., Aykol, B., & Talias, M.A. (2014). Antecedents and Outcomes of Exporter-Importer Relationship Quality: Synthesis, Meta-Analysis, and Directions for Future Research. *Journal of International Marketing*, 22, 21-46.
- Leonidou, L., & Theodosiou, M. (2004). The export marketing information system: an integration of the extant knowledge. *Journal of World Business*, 39(1), 12-36.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Hadjimarcou, J. (2002). Building Successful Export Business Relationships: A Behavioral Perspective. *Journal of International Marketing*, 96-115.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Piercy, N. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 74-103.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 51-67.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., Fotiadis, T., & Christodoulides, P. (2013). Antecedents and Consequences of an Eco-Friendly Export Marketing Strategy: The Moderating Role of. *Journal of Intemational Marketing*, 22-46.
- Leonidou, L., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National Export-promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. *Journal of International Marketing*, 1-29.
- Levinthal, D., & March, J. (1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 307-333.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 319-340.

- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Lisboa, A., Dionysis Skarmeas, & Lages, C. (s.f.). Export Market Exploitation and Exploration and Performance: Linear, Moderated, Complementary and Non-Linear Effects. 44.
- Losada Pérez, F., Navarro García, A., Ruzo Sanmartín, E., & Barreiro Fernández, J. M. (2006). La performance de exportación: Revisión teórica y propuesta de un marco integrador. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1135-2523, 12(1), 85-105.
- Losada Pérez, F., Ruzo Sanmartín, E., Barreiro Fernández, J. M., & Navarro García, A. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Revista ICE-Información Comercial Española*, 255-272.
- Losada, F., Ruzo, E., Navarro, A., & Barreiro, J. M. (Julio-Agosto de 2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *TRIBUNA DE ECONOMÍA*(837), 255-272.
- Madsen, K. (1987). Empirical Export Performance of Studies: A Review of Conceptualisations and Findings. *Advances in International Marketing*, volume 2, 177-198.
- Madsen, T. (1987). Empirical Export Performance of Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. *Advances in international marketing.*, 177-198.
- Madsen, T. (1989). Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence. *International Marketing Review*, 6(4).
- Madsen, T. K. (1998). Managerial Judgment of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 6(3), 82-93.
- Mahone, C. (1994). Penetrating Export Markets: The Role of Firm Size. *Journal of Global Marketing*.
- Malekzadeh, A., & Nahavandi, A. (1985). Small Business Exporting: Misconceptions Are Abundant. *American Journal of Small Business*, 7-14.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Martins de Matos, P. (2013). *Ventajas Competitivas de Empresas Portuguesas en su Internacionalización con IED en España*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Matthes, J. (2006). *Rankings of international competitiveness in comparison*. CESifo Forum, Munich.
- Maurel, C. (2009). Determinants of Export Performance in the French Wine SMEs. *International Journal of Wine Business Research*, 21(2), 118-142.
- Mavrogiannis, M., Bourlakis, M., Dawson, P. J., & Ness, M. R. (2008). Assessing Export Performance in the Greek Food and Beverage Industry: An Integrated Structural Equation Model Approach. *British Food Journal*, 110(7), 638-654.
- Mc Kinsey Global Institute. (2011). *Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs, and prosperity*. McKinsey Global Institute.
- Mengüç, B. (1997). Product adaptation practices in the context of export activity: An empirical study of Turkish manufacturing firms. *Journal of Euromarketing*, 25 - 56.
- Menon, A., & Varadarajan, P. R. (Oct de 1992). A Model of Marketing Knowledge Use within Firms. *Journal of Marketing*, 56(4), 53-71.

- Ministerio de Agricultura del Perú. (12 de Marzo de 2010). *Biodiversidad del Perú*. Obtenido de [www.minag.gob.pe/sector-agrario/2.html](http://www.minag.gob.pe/sector-agrario/2.html)
- Monreal, J. (2009). *Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de los recursos y capacidades*. Murcia - España: Universidad de Murcia .
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (January de 1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *The Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 90-108.
- Morgan, N., Vorhies, D., & Schlegelmilch, B. (2006). Resource-performance Relationships in Industrial Export Ventures: The Role of Resource Inimitability and Substitutability. *Industrial Marketing Management*, 621-633.
- Morgan, R. E. (1997). Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. *European Business Review*, 97(2), 68-79.
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1998). Exporting Problems of Industrial Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 161-176.
- Morgan, R., & Katsikeas, C. (1998). Exporting Problems of Industrial Manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 161-176.
- Morgan-Thomas, A., & Bridgewater, S. (2004). Internet and Exporting: Determinants of Success in Virtual Export Channels. *International Marketing Review*, 21( 4/5), 393-408.
- Mostafa, R., Wheeler, C., & Jones, M. (2006). Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 291-302.
- Mysen, T. (2013). Towards a framework for controls as determinants of export performance A review and analysis of empirical literature 1995-2011. *European Business Review*, 224-242.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Naidu, G. M., & Prasad, V. K. (1994). Predictors of Export Strategy and Performance of Small- and Medium-Sized Firms. *Journal of Business Research*, 107-115.
- Naidu, G., Cavusgil, S., Murthy, B., & Sarkar, M. (1997). An Export Promotion Model for India: Implications for Public Policy. *International Business Review*, 113-125.
- Nakos, G., Brouthers, K., & Brouthers, L. (1998). The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Greek Firms' Export Performance. *Journal of Global Marketing*, 11(4), 23-47.
- Namiki, N. (1988). Export Strategy for Small Business. *Journal of Small Business Management*.
- Navarro, A. (2000). *Modelización de la performance de exportación: una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Sevilla: Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Navarro, A. (2000). *Modelización de la performance de exportación: una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

- Navarro, A. (2000). *Modelización de la Performance de Exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Sevilla: Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Losada, F., & Ruzo, E. (2011). Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 187-204.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Losada, F., & Ruzo, E. (2011). Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 187-204.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Losada, F., & Ruzo, E. (2011). Integrated Model of Export Activity: Analysis of heterogeneity in managers' orientations and perceptions on strategic marketing management in foreign markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 187-204.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., & Díez, J. A. (2010). Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance. *Journal of World Business*, 45, 49-58.
- Navarro-García, A., Arenas-Gaitán, J., & Rondán-Cataluña, F. (2014). External environment and the moderating role of export. *Journal of Business Research*, 740-745.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Massachusetts, and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Obadia, C., & Vida, I. (2011). Cross-border relationships and performance: Revisiting a complex linkage. *Journal of Business Research*, 64, 467-475.
- O'Cass, A., & Julian, C. (s.f.). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing: Special Issue: Marketing Management in Australasia*, 37(3-4), 366-384.
- Organización Mundial del Comercio. (2009). *Estadísticas del comercio internacional 2009*. Ginebra - Suiza: Publicaciones de la OMC.
- Papadopoulos, N., & Martín Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 388-406.
- Pfeffer, J. (septiembre de 1972). Interorganizational Influence and Managerial Attitudes. *Academy of Management Journal*, 15(3), 317 - 330.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378.
- Piercy, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378-393.
- Pointon, T. (1978). Measuring the Gains from Government Export Promotion. *European Journal of Marketing*, 451 - 462.

- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Porter, M. (1983). Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning: The New Learning. *Managerial and Decision Economics*, 4(3), 172-180.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (Noviembre de 2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 55-80.
- Prahalad, C., & Conner, K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Prévot, F., Brulhart, F., & Gilles, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*(204), 87-103.
- Probst, G., Buchel, B., & Raub, S. (1998). Knowledge as a Strategic Resource. En G. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine, *Knowing in firms, Understanding, Managing and Measuring Knowledge* (págs. 240-252). London: SAGE Publications.
- Proinversión - Perú. (Marzo de 2015). *Por qué invertir en el Perú?* (P. Perú, Ed.) Obtenido de [http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES\\_GENERAL/PPT\\_Por%20que%20invertir%20en%20Peru\\_marzo2015.pdf](http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_marzo2015.pdf)
- Racela, O. C., Chaikittisilpa, C., & Thoumrungroje, A. (2007). Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance. *International Marketing Review*, 24(2), 144-163.
- Raven, P. V., McCullough, J. M., & Tansuhaj, P. S. (1994). Environmental Influences and Decision-Making Uncertainty in Export Channels: Effects on Satisfactory and Performance. *Journal of International Marketing*, 2(3), 37-59.
- Reid, S. D. (1983). Managerial and Firm Influences on Export Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11(3), 323-332.
- Ring, P. S., & Van De Ven, A. H. (october de 1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Mooi, E. A. (2010). Response-Based Segmentation Using Finite Mixture Partial Least Squares: Theoretical Foundations and an application to American customer satisfaction index data. *Annals of Information Systems*, 8, 19-49.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2010). Finite Mixture Partial Least Squares Analysis: Concepts, Methodology and Numerical Examples. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang, *Handbook of Partial Least Squares, Concepts, Methods and Applications* (págs. 195-218). New York: Springer.
- Robertson, C., & Chetty, S. (2000). A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance. *International Business Review*, 211-235.
- Root, F. R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rosson, P. J., & Ford, D. I. (1982). Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance. *Journal of International Business Studies*, 13, 57-72.
- Rosson, P., & Ford, D. (1982). Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 57-72.
- Rubio García, M. R. (octubre de 2009). La Liberalización del Comercio Agrícola Internacional. *Boletín económico de ICE*(2975), 6-15.

- Ruppenthal, T., & Bausch, A. (2009). Research on export performance over the past 10 years: a narrative review. *European J. International Management*(3), 328-364.
- Ruppenthal, T., & Bausch, A. (2009). Research on Export Performance over the past 10 Years: A Narrative Review. *European Journal of International Management*, 3(3), 328-364.
- Ruppenthal, T., & Bausch, A. (2009). Research on Export Performance over the Past 10 Years: A Narrative Review. *European Journal International Management*, 328-364.
- Sachdev, H. J., & Merz, R. G. (2012). A Model of Manufacturer-Driven Governing Mechanisms and Distributor Performance. *Journal of Business Market Management*, 21-41.
- Samiee, S., & Walters, P. (1990). Influence of firm size on export planning and performance. *Journal of Business Research*, 20(3), 235-248.
- Schlegelmilch, B. (1986). Can Export Performance be Explained by Attitudinal Differences? *Managerial and decision economics*, 7(4), 249-254.
- Schlegelmilch, B. B., & Crook, J. N. (1988). Firm-Level Determinants of Export Intensity. *Managerial and Decision Economics*, 9(4), 291-300.
- Schwab, K. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Ginebra: World Economic Forum.
- Seringhaus, F. (1993). Export promotion in developing countries: status and prospects. *Journal of Global*, 7-31.
- Seringhaus, F., & Rosson, P. (1990). *Government Export Promotion: A Global Perspective*. London: Routledge.
- Seringhaus, R. (1986). The Impact of Government Export Marketing Assistance. *International Marketing Review*, 3(2), 55-66.
- Seringhaus, R., & Rosson, P. (2000). Exhibitors at International Trade Fairs: The Influence of Export Support. *The Finnish Journal of Business Economics*, 49, 505 – 516.
- Serra, F., Pointon, J., & Abdou, H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Potuguese textile firms. *International Business Review*, 210-224.
- Shamsuddoha, A. (2004). *Antecedents of Firm Export Perfomance: The Role of the Export Promotion Programs*. Brisbane, Australia: Faculty of Business - Queensland University of Technology.
- Shamsuddoha, A. (2004). Antecedents of Firm Export Performance: The Role of Export Promotion Programs. Tesis Doctoral, Queensland: Queensland University of Technology.
- Shamsuddoha, A. (2004). Antecedents of Firm Export Performance: The Role of Export Promotion Programs. Queensland, Queensland: Dissertation, University of Technology.
- Shamsuddoha, A., & Yunus Ali, M. (2006). Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 93-110.
- Shamsuddoha, A., & Yunus Ali, M. (2006). Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 93-110.
- Shamsuddoha, A., & Yunus, M. (2006). Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 93-110.

- Shamsuddoha, A., Yunus Ali, M., & Oly Ndubisi, N. (2009). A Conceptualisation of Direct And Indirect Impact of Export Promotion Programs on Export Performance of Smes And Entrepreneurial Ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 87-106.
- Shamsuddoha, A., Yunus Ali, M., & Oly Ndubisi, N. (2009). A Conceptualisation of direct and indirect impact of export promotion programs on expot performance. *International Journal of Entrepreneurship*, 87-106.
- Shamsuddoha, A., Yunus, M., & Ndubisi, N. O. (2009). A Conceptualisation of Direct and Indirect Impact of Export Promotion Programs on Export Performance of SME and Entrepreneurial Ventures. *International Journal of Entrepreneurship*, 13(Special Issue), 87-103.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (1997). Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. *Industrial Marketing Management*, 26, 91-100.
- Sheth, J., & Paravatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 255-271.
- Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Shoham, A. (1999). Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination. *Journal of Intemational Marketing*, 7(2), 24-50.
- Silva, P., & Rocha, A. (2001). Perception of Export Barriers to Mercosur by Brazilian Firms. *International Marketing Review*, 18(6), 589-610.
- Silverman, M., Castaldi, R. M., & Sengupta, S. (2002). Increasing the Effectiveness of Export Assistance Programs:The Case of the California Environmental Technology Industry. *Journal of Global Marketing*, 15(3/4), 173-192.
- Singer, T. O., & Czinkota, M. R. (1994). Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. *Journal of International Marketing*, 2(1), 53-71.
- Singer, T., & Czinkota, M. (1994). Factors Associated with Effective Use of Export Assistance. *Journal of International Marketing*, 53-71.
- Sinkovics, R. R., Jean, R.-J. ', & Pezderka, N. (2010). Cross-border relationships and performance: Revisiting a complex linkage - A commentary essay. *Journal of Business Research*, 1368 - 1371.
- Skarmeas, D., & Robson, M. J. (2008). Determinants of Relationship Quality in Importer–Exporter Relationships. *British Journal of Management*, 19, 171-184.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37, 23-36.
- Slotegraaf, R., Moorman, C., & Inman, J. (2003). The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment. *Journal of Marketing Research*, 40(3), 295-309.
- Souchon, A. L., & Diamantopoulos, A. (1996). A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 4(3), 49-71.
- Souchon, A. L., & Diamantopoulos, A. (1996). A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use: Key Issues and Research Propositions. *Journal of International Marketing* , 49-71.
- Souchon, A. L., Diamantopoulos, A., Holzmüller, H. H., Axinn, C. N., Sinkula, J. M., Simmet, H., & Durden, G. R. (2003). Export Information Use: A Five-Country

- Investigation of Key Determinants. *Journal of International Marketing*, 11(3), 106-127.
- Souchon, A., & Diamantopoulos, A. (1997). Use and Non-use of Export Information: Some Preliminary Insights Into Antecedents and Impact on Export Performance. *Journal of Marketing Management*, 135-151.
- Sousa, C. M. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, 2004(09), 1 - 22.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews, Issue 4, Volume 10*, 343–374.
- Sousa, C., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international Pricing Adaptation and Export Performance. *Journal of World Business*, 43(3), 307 - 320.
- Spence, M. M. (2003). Evaluating Export Promotion Programmes: U.K Overseas Trade Missions and Export Performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83-103.
- Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 117-135.
- Stottinger, B., & Holzmüller, H. H. (2001). Cross-national Stability of an Export Performance Model - A Comparative Study of Austria and the U.S. *Management International Review*, 41(1), 7-28.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful Export Practice the UK Experience. *International Marketing Review*, 23-47.
- Styles, C., & Ambler, T. (1994). Successful Export Practice. The UK Experience. *International Marketing Review*, 11(6), 23-47.
- Styles, C., & Ambler, T. (December de 2000). The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25(3), 261-281.
- Styles, C., Patterson, P., & Ahmed, F. (2008). A Relational Model of Export Performance. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880-900.
- Styles, C., Patterson, P., & Ahmed, F. (2008). A Relational Model of Export Performance. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 880-900.
- Sullivan, J., & Nonaka, I. (1986). The application of organizational learning theory to Japanese and American management. *Journal of International Business Studies*, 5-7.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A Classification of Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms in Developing Countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Theodosiu, M., & Leonidou, L. (2004). The Export Marketing Information System: An Integration of the Extant Knowledge. *Journal of World Business*, 39(1), 12–36.
- Thirkell, P., & Dau, R. (1998). Export Performance: Success Determinants for New Zealand Manufacturing Exporters. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 813 -829.
- Toften, K. (2005). The Influence of Export Information use on Export Knowledge and Performance: Some Empirical Evidence. *Marketing Intelligence & Planning*, 200-219.
- Toften, K. (2005). The Influence of Export Information Use on Export Knowledge and Performance: Some Empirical Evidence. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(2), 200-219.

- Toften, K., & Olsen, S. (2003). Export market information use, organizational knowledge, and firm performance. A conceptual framework. *International Marketing Review*, 95-110.
- Tung, G.-S., Lin, C.-Y., & Wang, C.-Y. (2010). The market structure, conduct and performance paradigm re-applied to the international tourist hotel industry. *African Journal of Business Management*, 116-1125.
- Villarreal, O. (2006). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*. Bilbao: Doctoral Dissertation Universidad el País Vasco.
- Voerman, J. A. (2003). *The Export Performance of European SMEs*. Alblasserdam: Labyrinth Publications.
- Voerman, J. A. (2003). *The Export Performance of European SMEs*. Alblasserdam: Labyrinth Publications.
- Voerman, L. (2003). *The Export Performance of European SMEs*. Alblasserdam: LABYRINT PUBLICATION. Doctoral Dissertation. Groningen University - Netherlands.
- Volpe, C., & Carballo, J. (2010). Entering New Country and Product Markets: Does Export Promotion Help? *Review of World Economics*, 146(3), 437-467.
- Walters, P., & Samiee, S. (1990). A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter.
- Wang, G., & Olsen, J. E. (2002). Knowledge, Performance, and Exporter Satisfaction: An Exploratory Study. *Journal of Global Marketing*, 15(3/4), 39-64.
- Wang, X., & Yang, Z. (2013). Inter-firm opportunism: a meta-analysis review and assesment of its antecedents and effect on performace. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 137-146.
- Weaver, M., Berkowitz, D., & Les, D. (1998). Increasing the efficiency of national export promotion programs: The case of Norwegian exporters. *Journal of Small Business Management*, 1-11.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resourcesto corporates trategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4-12.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research: Review and Implications. *International Small Business Journal*. Disponible en: <http://isb.sagepub.com/content/vol26/issue2/>, 26(2), 207-239.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research: Review and Implications. *International Small Business Journal*, 207-239.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research: Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91-121.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small medium sized business. *Strategic Management Journal*, 1307-1314.
- Wilkinson, T. J., & Brouthers, L. E. (2000). An evaluation of state sponsored promotion programs. *Journal of Business Research*, 47(3), 229-236.
- Wilkinson, T. J., & Brouthers, L. E. (2006). Trade Promotion and SME Export Performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252.

- Wilkinson, T. J., Keillor, B. D., & d'Amico, M. (2005). The Relationship between Export Promotion Spending and State Exports in the U.S. *Journal of Global Marketing*, 18(3/4), 95-114.
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade Promotion and SME Export Performance. *International Business Review*, 15, 233-252.
- World Trade Organization. (9 de Octubre de 2014). *Statistics database*. Obtenido de <http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBStatProgramHome.aspx?Language=E>
- Yip, G., Biscarri, J., & Monti, J. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587-613.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 279-304.
- Yu, C.-M. (1990). The Experience Effect and Foreign Direct Investment. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 561-580.
- Zahra, S., & Nielsen, A. (2002). Sources of Capabilities, Integration and Technology Commercialization. *Strategic Management Journal*, 377-398.
- Zhang, L. (1993). *Performance in the exporter-foreign distributor marketing channel*. Georgia: Dissertation; Georgia State University.
- Zhao, H., & Zou, S. (2002). The Impact of Industry Concentration and Firm Location on Export Propensity and Intensity: An empirical analysis of Chinese Manufacturing Firms. *Journal of International Marketing*, 52-71.
- Zou, S., & Cavusgil, S. (1996). Global strategy: A review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69.
- Zou, S., & Cavusgil, S. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of marketing*, 40-56.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
- Zou, S., Andrus, D., & Norvell, D. W. (1997). Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32 - 55.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37 - 58.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Cuestionario**

**Programas Nacionales de Promoción de Exportaciones - PPE**

1. Con relación al uso de los PPE. ¿Qué tanto aprueba o desaprueba el uso que le dio a los PPE? En una escala donde: 1 totalmente desaprobado y 7 totalmente aprobado.

			1	2	3	4	5	6	7
Información	A	Información sobre oportunidades en el mercado externo							
	B	Información específica sobre hacer negocios con una compañía en particular							
	C	Información genérica sobre hacer negocios con un país en particular							
	D	Proveer información o sugerencias de marketing							
	E	Literatura sobre cómo exportar							
	F	Publicaciones sobre exportaciones							
Capacitación y entrenamiento	G	Organización de conferencia o seminarios de exportación							
	H	Programas de entrenamiento especializados en exportación							
	I	Programas de entrenamiento en documentación de exportación							
	J	Consejería sobre los negocios de exportación							
	K	Soporte sobre idiomas foráneos							
Movilidad Comercial	L	Asistencia a ferias comerciales o exhibiciones							
	M	Participación en misiones comerciales en el extranjero							
	N	Apoyo por parte de oficinas comerciales en el exterior							

2. Con relación a los recursos organizacionales de su empresa relacionados a la exportación, ¿cómo calificaría los cambios de los siguientes recursos del 2011 al 2012? Siendo 1 disminuyó considerablemente del 2011 al 2012 y 7 aumentó considerablemente del 2011 al 2012.

			1	2	3	4	5	6	7
Recursos gerenciales	A	Interés o compromiso especial de la gerencia en exportar							
	B	Habilidades o competencias especiales de la gerencia para exportar							
	C	Experiencia o exposición de la gerencia en los mercados extranjeros							
	D	Actitud favorable de la gerencia hacia la exportación							
	E	Asignación de suficiente personal en la exportación							
	F	Personal especialmente entrenado en actividades de exportación							
Recursos productivos y de investigación y desarrollo	G	Tecnología de producción y equipamiento modernos para la exportación							
	H	Disponibilidad de capacidad de producción para exportar							
	I	Posesión de productos o patentes únicas para la exportación							
	J	Posesión de conocimientos técnicos sobre como exportar							
	K	Cantidad de dinero invertido en Investigación y desarrollo							
Recursos intelectuales	L	Conocimiento sobre la demanda en mercados extranjeros							
	M	Conocimiento sobre prácticas de compañías en el extranjero							
	N	Conocimiento sobre regulación y papeleo de exportación							
	O	Conocimiento sobre requerimientos de logística de exportación							

3. Con relación a las capacidades organizacionales de su empresa relacionadas a la exportación, ¿cómo calificaría los cambios de las siguientes capacidades del 2011 al 2012? Siendo 1 disminuyó considerablemente del 2011 al 2012 y 7 aumentó considerablemente del 2011 al 2012.

			1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de identificar negocios	A	Localizar o analizar potenciales mercados exportadores							
	B	Identificar atractivas oportunidades de negocio en el extranjero							
	C	Contactar posibles consumidores extranjeros							
	D	Adquirir información especializada sobre mercados extranjeros							
Capacidad de construir relaciones	E	Comprender requerimientos de clientes extranjeros							
	F	Obtener una representación confiable en mercados extranjeros							
	G	Establecer vínculos comerciales con otras organizaciones en el extranjero							
	H	Establecer y mantener relaciones cercanas con los proveedores							
Capacidad de innovación	I	Adoptar nuevos métodos e ideas en el proceso de producción							
	J	Desarrollar nuevos productos para mercados extranjeros							
	K	Adoptar nuevas técnicas y métodos de marketing para la exportación							
	L	Detección de tendencias y movimientos de los competidores en mercados foráneos							

4. Con respecto al principal producto exportado durante el año 2012, en cuánto estima que representen las exportaciones sobre los siguientes puntos:

	Intensidad exportadora del año anterior	%
A	Sobre el volumen total de ventas	
B	Sobre los ingresos totales de las ventas	
C	Sobre la utilidad total de la empresa	

5. Con relación a su principal producto exportado durante el año 2012, ¿qué tan bien consiguió alcanzar los siguientes objetivos? Siendo 1 pésimo y 7 excelente

	Logro de objetivos en el año anterior	1	2	3	4	5	6	7
A	Volumen de exportación							
B	Ingresos generados por las exportaciones							
C	Utilidades generadas por exportaciones							
D	Participación en el principal mercado importador							
E	Desempeño exportador general							

6. Con relación a su principal producto exportado, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el desempeño alcanzado durante el año 2012? Siendo 1 muy insatisfecho y 7 muy satisfecho,

	Satisfacción con desempeño del año anterior	1	2	3	4	5	6	7
A	Volumen de exportación							
B	Ingresos generados por las exportaciones							
C	Utilidades generadas por exportaciones							
D	Participación en el principal mercado importador							
E	Desempeño exportador general							

7. Con relación a su principal producto exportado, ¿cuánto estima que hayan cambiado los siguientes factores del 2011 al 2012, siendo 1 disminuyó considerablemente del 2011 al 2012 y 7 aumentó considerablemente del 2011 al 2012?

Intensidad exportadora del año anterior		1	2	3	4	5	6	7
A	Porcentaje de las exportaciones entre volumen total de ventas							
B	Porcentaje de las exportaciones entre ingresos totales de las ventas							
C	Porcentaje de las exportaciones entre utilidad total de la empresa							

8. Con respecto a su principal producto exportado, ¿qué tan bien alcanzó la empresa los siguientes objetivos del año 2011 al 2012? Siendo 1 mucho peor el 2012 que el 2011 y 7 mucho mejor el 2012 que el 2011.

Satisfacción con desempeño del año anterior		1	2	3	4	5	6	7
A	Volumen de exportación							
B	Ingresos generados por las exportaciones							
C	Utilidades generadas por exportaciones							
D	Participación en el principal mercado importador							
E	Desempeño exportador general							

9. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los resultados de su principal producto exportado del 2011 al 2012? Siendo 1 mucho menos satisfecho en el 2012 que en el 2011 y 7 mucho más satisfecho en el 2012 que en el 2011.

Satisfacción con mejora en el desempeño en el año actual		1	2	3	4	5	6	7
A	Volumen de exportación							
B	Ingresos generados por las exportaciones							
C	Utilidades generadas por exportaciones							
D	Participación en el principal mercado importador							
E	Desempeño exportador general							

10. Con respecto a su principal producto exportado en el año 2012, ¿En qué medida los siguientes aspectos se diferencian entre el principal mercado exportador y el mercado doméstico? Siendo 1 no se necesita ninguna adaptación y 5 se necesita una gran adaptación

<b>Adaptación del producto</b>	1	2	3	4	5	6	7
Marca							
Diseño							
Etiquetado							
Variedad de la principal línea de producto exportada							

<b>Adaptación de la promoción</b>	1	2	3	4	5	6	7
Tema de la publicidad							
Canales mediáticos para la publicidad							
Objetivos de promoción							
Presupuesto para la promoción							
Marketing directo							

<b>Adaptación del precio</b>	1	2	3	4	5	6	7
Determinación de estrategia de precio							
Concesión de créditos							
Política de descuentos en el precio							
Márgenes							

<b>Adaptación de la distribución</b>	1	2	3	4	5	6	7
Criterio de selección							
Estrategia de transporte							
Distribución del presupuesto							
Red de distribución							

11. Las afirmaciones buscan conocer las directrices que sigue la empresa respecto a la actividad exportadora. Siendo 1 sin importancia y 7 sumamente importante

		1	2	3	4	5	6	7
A	Es sumamente importante identificar de manera clara, los países a los cuales se exportan.							
B	Los clientes de exportación están claramente identificados.							
C	Desarrollar estrategias de manera adecuada es muy importante para competir en los mercados de exportación.							
D	La definición de los objetivos y metas relacionados a las operaciones de exportación son de gran importancia para el desarrollo del área.							
E	La empresa desarrolla estrategias para ampliar los mercados de exportación.							
F	Para incrementar el número de productos exportables, la empresa debe desarrollar estrategias.							
G	La empresa reacciona adecuadamente ante las fuerzas de mercado para cumplir sus objetivos de exportación.							
H	El análisis de los competidores es una actividad crítica para el éxito de la exportación.							

12. A continuación, se busca analizar las relaciones que desarrolla su empresa con los importadores, distribuidores o intermediarios extranjeros. Marque con una 'X' su respuesta, donde 1 significa muy mala relación y 7 significa muy buena relación.

		1	2	3	4	5	6	7
A	La empresa está comprometida en buscar beneficios conjuntos, y no sola de manera individual.							
B	La cooperación es relevante en la relación con los intermediarios o distribuidores extranjeros.							
C	El intercambio de información es fundamental para el logro de objetivos entre la empresa y los distribuidores.							
D	Los intermediarios o distribuidores extranjeros facilitan la información solicitada por la empresa.							
E	La empresa facilita la información pertinente solicitada por los intermediarios o distribuidores en el extranjero.							
F	La flexibilidad para adaptarse a cambios que afecten en algún aspecto la relación, es una característica frecuente entre las partes.							
G	Ambas partes, mantienen una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogida en acuerdos previos, ante los requerimientos de la otra parte.							
H	Ante situaciones no previstas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que se presenta, en vez de limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplan.							

**ANEXO B. Outer Loadings del Modelo de Medición (Tabla 1 de 3)**

			<b>FACTOR LOADING</b>	<b>INDICATOR RELIABILITY</b>	<b>T</b>
PN_INFO	→	PNPE_1	0.763	0.582	3.903
PN_INFO	→	PNPE_2	0.732	0.536	4.031
PN_INFO	→	PNPE_3	0.842	0.708	5.072
PN_INFO	→	PNPE_4	0.817	0.668	4.270
PN_INFO	→	PNPE_5	0.948	0.899	5.141
PN_INFO	→	PNPE_6	0.942	0.887	4.583
PN_CAPAC	→	PNPE_7	0.915	0.838	4.002
PN_CAPAC	→	PNPE_8	0.930	0.865	4.252
PN_CAPAC	→	PNPE_9	0.862	0.743	4.032
PN_CAPAC	→	PNPE_10	0.736	0.541	3.129
PN_CAPAC	→	PNPE_11	0.605	0.366	2.671
PN_MOVC	→	PNPE_12	0.898	0.807	7.137
PN_MOVC	→	PNPE_13	0.915	0.838	8.086
PN_MOVC	→	PNPE_14	0.892	0.795	6.743
CO_CREL	→	CAPORG_1	0.869	0.754	21.799
CO_CREL	→	CAPORG_2	0.886	0.785	30.155
CO_CREL	→	CAPORG_3	0.917	0.840	52.638
CO_CREL	→	CAPORG_4	0.845	0.714	26.732
CO_IDNEG	→	CAPORG_5	0.829	0.687	24.515
CO_IDNEG	→	CAPORG_6	0.545	0.297	5.265
CO_IDNEG	→	CAPORG_7	0.768	0.590	12.462
CO_IDNEG	→	CAPORG_8	0.782	0.611	14.261
CO_INNOV	→	CAPORG_9	0.739	0.546	11.399
CO_INNOV	→	CAPORG_10	0.884	0.782	43.621
CO_INNOV	→	CAPORG_11	0.700	0.490	8.863
CO_INNOV	→	CAPORG_12	0.809	0.654	22.357
RO_GEREN	→	RECORG_1	0.620	0.384	5.529
RO_GEREN	→	RECORG_2	0.819	0.671	20.404
RO_GEREN	→	RECORG_3	0.771	0.595	15.999
RO_GEREN	→	RECORG_4	0.743	0.552	11.696
RO_GEREN	→	RECORG_5	0.800	0.640	14.805
RO_GEREN	→	RECORG_6	0.774	0.599	9.367
RO_INVEST	→	RECORG_7	0.800	0.641	12.864
RO_INVEST	→	RECORG_8	0.733	0.537	9.609

**ANEXO B. Outer Loadings del Modelo de Medición (Tabla 2 de 3)**

			<b>FACTOR LOADING</b>	<b>INDICATOR RELIABILITY</b>	<b>T</b>
RO_INVEST	→	RECORG_9	0.648	0.420	7.083
RO_INVEST	→	RECORG_10	0.796	0.634	20.926
RO_INVEST	→	RECORG_11	0.637	0.405	7.421
RO_INTEL	→	RECORG_12	0.827	0.683	19.963
RO_INTEL	→	RECORG_13	0.749	0.561	11.525
RO_INTEL	→	RECORG_14	0.842	0.708	14.144
RO_INTEL	→	RECORG_15	0.855	0.730	22.641
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_1	0.756	0.572	4.828
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_2	0.814	0.662	5.696
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_3	0.829	0.688	5.419
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_4	0.833	0.693	11.682
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_5	0.874	0.763	18.984
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_6	0.626	0.392	3.966
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_7	0.773	0.597	10.719
DIRECTRICES	→	DIRECTRICES_8	0.567	0.322	4.470
EST_PROD	→	ESTRATEGIA4PS_1	0.894	0.799	35.259
EST_PROD	→	ESTRATEGIA4PS_2	0.873	0.762	24.017
EST_PROD	→	ESTRATEGIA4PS_3	0.903	0.815	38.757
EST_PROD	→	ESTRATEGIA4PS_4	0.909	0.827	49.881
EST_PROM	→	ESTRATEGIA4PS_5	0.902	0.814	27.809
EST_PROM	→	ESTRATEGIA4PS_6	0.929	0.862	48.818
EST_PROM	→	ESTRATEGIA4PS_7	0.962	0.925	87.401
EST_PROM	→	ESTRATEGIA4PS_8	0.923	0.853	46.363
EST_PROM	→	ESTRATEGIA4PS_9	0.917	0.841	42.982
EST_PREC	→	ESTRATEGIA4PS_10	0.913	0.834	37.114
EST_PREC	→	ESTRATEGIA4PS_11	0.913	0.834	46.433
EST_PREC	→	ESTRATEGIA4PS_12	0.896	0.803	32.691
EST_PREC	→	ESTRATEGIA4PS_13	0.931	0.866	52.928
EST_DIST	→	ESTRATEGIA4PS_14	0.959	0.920	87.372
EST_DIST	→	ESTRATEGIA4PS_15	0.972	0.945	115.006
EST_DIST	→	ESTRATEGIA4PS_16	0.974	0.949	135.963
EST_DIST	→	ESTRATEGIA4PS_17	0.966	0.933	80.177
REL_COOP	→	RELACIONES_1	0.811	0.658	16.919
REL_COOP	→	RELACIONES_2	0.888	0.788	50.545

**ANEXO B. Outer Loadings del Modelo de Medición (Tabla 3 de 3)**

			<b>FACTOR LOADING</b>	<b>INDICATOR RELIABILITY</b>	<b>T</b>
REL_XINFO	→	RELACIONES_3	0.805	0.648	15.015
REL_XINFO	→	RELACIONES_4	0.830	0.688	12.794
REL_XINFO	→	RELACIONES_5	0.691	0.477	9.595
REL_FLEX	→	RELACIONES_6	0.789	0.623	18.638
REL_FLEX	→	RELACIONES_7	0.837	0.701	17.067
REL_FLEX	→	RELACIONES_8	0.779	0.607	11.100
VXP_INT	→	VARINTENSIDAD11_12_1	0.955	0.912	81.759
VXP_INT	→	VARINTENSIDAD11_12_2	0.969	0.940	135.517
VXP_INT	→	VARINTENSIDAD11_12_3	0.931	0.866	37.106
VXP_LOG	→	VARLOGROS11_12_1	0.908	0.824	38.867
VXP_LOG	→	VARLOGROS11_12_2	0.901	0.811	28.377
VXP_LOG	→	VARLOGROS11_12_3	0.919	0.845	44.073
VXP_LOG	→	VARLOGROS11_12_4	0.860	0.739	18.112
VXP_LOG	→	VARLOGROS11_12_5	0.894	0.799	28.879
VXP_SAT	→	VARSATISFACCIÓN11_12_1	0.902	0.814	34.800
VXP_SAT	→	VARSATISFACCIÓN11_12_2	0.932	0.869	54.603
VXP_SAT	→	VARSATISFACCIÓN11_12_3	0.896	0.802	34.450
VXP_SAT	→	VARSATISFACCIÓN11_12_4	0.862	0.743	19.386
VXP_SAT	→	VARSATISFACCIÓN11_12_5	0.908	0.824	32.657
XP_INT	→	INTENSIDAD2012_1	0.944	0.891	1.862
XP_INT	→	INTENSIDAD2012_2	0.972	0.945	1.877
XP_INT	→	INTENSIDAD2012_3	0.890	0.792	1.727
XP_LOG	→	LOGRO2012_1	0.807	0.651	18.922
XP_LOG	→	LOGRO2012_2	0.905	0.819	45.184
XP_LOG	→	LOGRO2012_3	0.856	0.733	26.386
XP_LOG	→	LOGRO2012_4	0.722	0.521	10.932
XP_LOG	→	LOGRO2012_5	0.892	0.795	36.432
XP_SAT	→	SATISFACCIÓN2012_1	0.811	0.658	12.951
XP_SAT	→	SATISFACCIÓN2012_2	0.925	0.856	58.134
XP_SAT	→	SATISFACCIÓN2012_3	0.871	0.758	30.171
XP_SAT	→	SATISFACCIÓN2012_4	0.764	0.584	10.212
XP_SAT	→	SATISFACCIÓN2012_5	0.921	0.847	63.937

Elaboración propia

**ANEXO C: Nombre de los ítems del marco teórico y codificación**

ITEM	CÓDIGO
PNPE [Información sobre oportunidades en el mercado externo]	PNPE_1
PNPE [Información específica sobre cómo hacer negocios con una compañía en particular]	PNPE_2
PNPE [Información genérica sobre cómo hacer negocios con un país en particular]	PNPE_3
PNPE [Proveer información o sugerencias de marketing]	PNPE_4
PNPE [Literatura sobre cómo exportar]	PNPE_5
PNPE [Publicaciones sobre exportaciones]	PNPE_6
PNPE [Organización de conferencias o seminarios de exportación]	PNPE_7
PNPE [Programas de entrenamiento especializados en exportación]	PNPE_8
PNPE [Programas de entrenamiento en documentación de exportación]	PNPE_9
PNPE [Consejería sobre los negocios de exportación]	PNPE_10
PNPE [Soporte sobre idiomas foráneos]	PNPE_11
PNPE [Asistencia a ferias comerciales o exhibiciones]	PNPE_12
PNPE [Participación en misiones comerciales en el extranjero]	PNPE_13
PNPE [Apoyo por parte de oficinas comerciales en el exterior]	PNPE_14
RECORG [Interés o compromiso especial de la gerencia en exportar]	RECORG_1
RECORG [Habilidades o competencias especiales de la gerencia para exportar]	RECORG_2
RECORG [Experiencia o exposición de la gerencia en los mercados extranjeros]	RECORG_3
RECORG [Actitud favorable de la gerencia hacia la exportación]	RECORG_4
RECORG [Asignación de suficiente personal en la exportación]	RECORG_5
RECORG [Personal especialmente entrenado en actividades de exportación]	RECORG_6
RECORG [Tecnología de producción y equipamiento modernos para la exportación]	RECORG_7
RECORG [Disponibilidad de capacidad de producción para exportar]	RECORG_8
RECORG [Posesión de productos o patentes únicas para la exportación]	RECORG_9
RECORG [Posesión de conocimientos técnicos sobre como exportar]	RECORG_10
RECORG [Cantidad de dinero invertido en Investigación y desarrollo]	RECORG_11
RECORG [Conocimiento sobre la demanda en mercados extranjeros]	RECORG_12
RECORG [Conocimiento sobre prácticas de compañías en el extranjero]	RECORG_13
RECORG [Conocimiento sobre regulación y papeleo de exportación]	RECORG_14
RECORG [Conocimiento sobre requerimientos de logística de exportación]	RECORG_15
CAPORG [Localizar o analizar potenciales mercados exportadores]	CAPORG_1
CAPORG [Identificar oportunidades atractivas de hacer negocio en el extranjero]	CAPORG_2
CAPORG [Contactar posibles consumidores extranjeros]	CAPORG_3
CAPORG [Adquirir información especializada sobre mercados extranjeros]	CAPORG_4
CAPORG [Comprender requerimientos de clientes extranjeros]	CAPORG_5
CAPORG [Obtener una representación confiable en mercados extranjeros]	CAPORG_6
CAPORG [Establecer vínculos comerciales con otras organizaciones en el extranjero]	CAPORG_7
CAPORG [Establecer y mantener relaciones cercanas con los proveedores]	CAPORG_8
CAPORG [Adoptar nuevos métodos e ideas en el proceso de producción]	CAPORG_9
CAPORG [Desarrollar nuevos productos para mercados extranjeros]	CAPORG_10
CAPORG [Adoptar nuevas técnicas y métodos de marketing para la exportación]	CAPORG_11
CAPORG [Detección de tendencias y movimientos de los competidores en mercados foráneos]	CAPORG_12
INTENSIDAD 2012 [Porcentaje de las exportaciones entre el volumen total de ventas]	INTENSIDAD2012_1
INTENSIDAD 2012 [Porcentaje de las exportaciones entre ingresos totales de las ventas]	INTENSIDAD2012_2
INTENSIDAD 2012 [Porcentaje de las exportaciones entre utilidad total de la empresa]	INTENSIDAD2012_3
LOGRO 2012 [Volumen de exportación]	LOGRO2012_1
LOGRO 2012 [Ingresos generados por las exportaciones]	LOGRO2012_2
LOGRO 2012 [Utilidades generadas por exportaciones]	LOGRO2012_3
LOGRO 2012 [Participación en el principal mercado importador]	LOGRO2012_4
LOGRO 2012 [Desempeño exportador general]	LOGRO2012_5
SATISFACCIÓN 2012 [Volumen de exportación]	SATISFACCIÓN2012_1
SATISFACCIÓN 2012 [Ingresos generados por las exportaciones]	SATISFACCIÓN2012_2
SATISFACCIÓN 2012 [Utilidades generadas por exportaciones]	SATISFACCIÓN2012_3
SATISFACCIÓN 2012 [Participación en el principal mercado importador ]	SATISFACCIÓN2012_4

SATISFACCIÓN 2012 [Desempeño exportador general]	SATISFACCIÓN2012_5
VAR INTENSIDAD 11-12 [Porcentaje de las exportaciones entre el volumen total de ventas]	VARINTENSIDAD11_12_1
VAR INTENSIDAD 11-12 [Porcentaje de las exportaciones entre ingresos totales de las ventas]	VARINTENSIDAD11_12_2
VAR INTENSIDAD 11-12 [Porcentaje de las exportaciones entre utilidad total de la empresa]	VARINTENSIDAD11_12_3
VAR LOGROS 11-12 [Volumen de exportación]	VARLOGROS11_12_1
VAR LOGROS 11-12 [Ingresos generados por las exportaciones]	VARLOGROS11_12_2
VAR LOGROS 11-12 [Utilidades generadas por exportaciones]	VARLOGROS11_12_3
VAR LOGROS 11-12 [Participación en el principal mercado importador ]	VARLOGROS11_12_4
VAR LOGROS 11-12 [Desempeño exportador general]	VARLOGROS11_12_5
VAR SATISFACCIÓN 11-12 [Volumen de exportación]	VARSATISFACCIÓN11_12_1
VAR SATISFACCIÓN 11-12 [Ingresos generados por las exportaciones]	VARSATISFACCIÓN11_12_2
VAR SATISFACCIÓN 11-12 [Utilidades generadas por exportaciones]	VARSATISFACCIÓN11_12_3
VAR SATISFACCIÓN 11-12 [Participación en el principal mercado importador ]	VARSATISFACCIÓN11_12_4
VAR SATISFACCIÓN 11-12 [Desempeño exportador general]	VARSATISFACCIÓN11_12_5
ESTRATEGIA 4PS [Marca]	ESTRATEGIA4PS_1
ESTRATEGIA 4PS [Diseño]	ESTRATEGIA4PS_2
ESTRATEGIA 4PS [Etiquetado]	ESTRATEGIA4PS_3
ESTRATEGIA 4PS [Variedad de la principal línea de producto exportada]	ESTRATEGIA4PS_4
ESTRATEGIA 4PS [Tema de la publicidad]	ESTRATEGIA4PS_5
ESTRATEGIA 4PS [Canales mediáticos para la publicidad]	ESTRATEGIA4PS_6
ESTRATEGIA 4PS [Objetivos de promoción]	ESTRATEGIA4PS_7
ESTRATEGIA 4PS [Presupuesto para la promoción]	ESTRATEGIA4PS_8
ESTRATEGIA 4PS [Marketing directo]	ESTRATEGIA4PS_9
ESTRATEGIA 4PS [Determinación de estrategia de precio]	ESTRATEGIA4PS_10
ESTRATEGIA 4PS [Concesión de créditos]	ESTRATEGIA4PS_11
ESTRATEGIA 4PS [Política de descuentos en el precios ]	ESTRATEGIA4PS_12
ESTRATEGIA 4PS [Márgenes]	ESTRATEGIA4PS_13
ESTRATEGIA 4PS [Criterio de selección]	ESTRATEGIA4PS_14
ESTRATEGIA 4PS [Estrategia de transporte]	ESTRATEGIA4PS_15
ESTRATEGIA 4PS [Distribución del presupuesto]	ESTRATEGIA4PS_16
ESTRATEGIA 4PS [Red de distribución]	ESTRATEGIA4PS_17
DIRECTRICES [Es sumamente importante identificar de manera clara, los países a los cuales se exportan]	DIRECTRICES_1
DIRECTRICES [Los clientes de exportación están claramente identificados]	DIRECTRICES_2
DIRECTRICES [Desarrollar estrategias de manera adecuada es muy importante para competir en los mercados de exportación]	DIRECTRICES_3
DIRECTRICES [La definición de los objetivos y metas relacionados a las operaciones de exportación son de gran importancia para el desarrollo del área]	DIRECTRICES_4
DIRECTRICES [La empresa desarrolla estrategias para ampliar los mercados de exportación]	DIRECTRICES_5
DIRECTRICES [Para incrementar el número de productos exportables, la empresa debe desarrollar estrategias]	DIRECTRICES_6
DIRECTRICES [La empresa reacciona adecuadamente ante las fuerzas de mercado para cumplir sus objetivos de exportación]	DIRECTRICES_7
DIRECTRICES [El análisis de los competidores es una actividad crítica para el éxito de la exportación]	DIRECTRICES_8
RELACIONES [La empresa está comprometida en buscar beneficios conjuntos, y no sola de manera individual]	RELACIONES_1
RELACIONES [La cooperación es relevante en la relación con los intermediarios o distribuidores extranjeros]	RELACIONES_2
RELACIONES [El intercambio de información es fundamental para el logro de objetivos]	RELACIONES_3

entre la empresa y los distribuidores.]	
RELACIONES [Los intermediarios o distribuidores extranjeros facilitan la información solicitada por la empresa]	RELACIONES_4
RELACIONES [La empresa facilita la información pertinente solicitada por los intermediarios o distribuidores en el extranjero.]	RELACIONES_5
RELACIONES [La flexibilidad para adaptarse a cambios que afecten en algún aspecto la relación, es una característica frecuente entre las partes]	RELACIONES_6
RELACIONES [Ambas partes, mantienen una actitud abierta para modificar cualquier aspecto de la relación recogida en acuerdos previos, ante los requerimientos de la otra parte]	RELACIONES_7
RELACIONES [Ante situaciones no previstas es preferible negociar para llegar a nuevos acuerdos que incluyan la nueva situación que se presenta, en vez de limitarse a los acuerdos iniciales que no la contemplan]	RELACIONES_8

Elaboración propia