

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y SU
IMPACTO EN EL RENDIMIENTO, UBICADAS EN EL DISTRITO DE TACNA,
AÑO 2014”**

PRESENTADO POR:
Bach. Edgar Leonardo Paullo Pérez

TACNA - PERU

2015

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO I.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Descripción del problema.....	5
1.1.1. Características del problema	7
1.2. Formulación del problema.....	7
1.2.1. Problema general	7
1.2.2. Problemas específicos.....	8
1.3. Objetivos de investigación	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivo específico	8
1.4. Justificación e importancia de la investigación	9
1.4.1. Justificación	9
1.4.2. Importancia.....	10
1.5. Alcances y limitaciones en la investigación.....	11
1.5.1. Alcances.....	11
1.5.2. Limitaciones.....	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación	12
2.2. Bases teóricas.....	13
2.2.1. La empresa internacional	13
2.2.2. Teorías acerca de la internacionalización de la empresa.....	14
2.2.3. El rendimiento en los mercados exteriores	56
2.3. Definición de términos básicos.....	63
2.4. Sistema de Hipótesis.....	64
2.4.1. Hipótesis general.....	64
2.4.2. Hipótesis específicas.....	65
2.5. Sistema de variables	66
CAPITULO III.....	67
METODOLOGÍA	67
3.1. Tipo de investigación	67
3.2. Nivel de investigación	67

3.3. Diseño de investigación.....	67
3.4. Métodos de investigación.....	67
3.5. Población y muestra de estudio	68
3.5.1. Población	68
3.6. Instrumentos de investigación	68
3.7. Técnicas de procesamiento de datos.....	68
3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación	69
CAPITULO IV	70
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	70
CAPITULO V	89
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	89
CONCLUSIONES	93
SUGERENCIAS.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
ANEXOS.....	102
ANEXO I.....	103
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	103
ANEXO II.....	105
CUESTIONARIO	105
ANEXO III.....	109
ALFA DE CRONBACH	109
ANEXO IV.....	112
MODELO DE REGRESIÓN.....	112
ANEXO V.....	114
BASE DE DATOS.....	114

INTRODUCCIÓN

La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Muchas son las razones por las que se adopta: algunas firmas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, otras lo hacen siguiendo a unos clientes que ya se han internacionalizado, incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso. Existe también evidencia de que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa.

Por otra parte, en muchos sectores la competitividad se define en función de parámetros globales, lo cual es un poderoso elemento de inducción de las inversiones en el exterior como forma de mejorar la posición competitiva de la empresa, ya que permite acceder a tecnologías e información valiosas, proteger posiciones de mercado, incrementar el valor agregado de sus exportaciones, mejorar la calificación de sus recursos humanos, etc. Asimismo, la internacionalización permite que las firmas exploten mejor las economías de escala que pueden surgir de sus respectivos activos estratégicos en los sectores en que son más competitivas.

Pero a pesar de estos beneficios, la internacionalización supone un gran reto para la empresa. Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas. Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre las condiciones ambientales, sobre la demanda del mercado, sobre el grado de competencia, etc., que minore la incertidumbre y permita llevar a cabo una correcta formulación estratégica. Si tenemos en cuenta además, fenómenos como la internacionalización de la economía mundial, los procesos de integración económica, la globalización de los mercados o la acelerada transmisión de tecnología a través de las fronteras, todo ello justifica el interés despertado en muchos investigadores a cerca de estos temas.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el proceso de internacionalización las empresas se enfrentan a entornos dinámicos e inciertos, en estos casos, la habilidad para aprender y adaptarse es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, el aprendizaje organizativo implica la mejora de la capacidad de respuesta de la empresa a través del desarrollo de un mayor conocimiento y una mejor comprensión del entorno (Fiol y Lyles, 1985; Sinkula, 1994).

Según Forsgren (2000), adquirir conocimiento es más una cuestión de ser activo en el nuevo entorno que de coleccionar y analizar información. Operando en el mercado la firma no sólo adquiere información acerca del mismo, sino que incluso llega a conectar más con el mercado de tal forma que es difícil usar sus recursos para otros propósitos.

Por otra parte, cuanto más conoce la firma sobre del mercado en el que opera, menor es la incertidumbre sobre sus operaciones en el mismo y, por tanto, mayor el nivel de inversiones que estará dispuesta a realizar en ese mercado (Forsgren, 2000, 2001; Johanson y Vahlne, 1990). De esta forma, siguiendo el enfoque secuencial, la internacionalización de la empresa se desarrolla de forma gradual siguiendo un proceso compuesto por un conjunto de decisiones y actuaciones acumulativas.

En suma, se trata de una cadena acción–experiencia–acción, en la que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación

de la empresa con sus actividades internacionales. Los procesos mediante los cuales las firmas aprenden acerca de los nuevos mercados internacionales tienen un importante impacto en su comportamiento de expansión exterior y en sus resultados (Lord y Ranft, 2000), ya que un creciente conocimiento de un mercado exterior reduce los costes y la incertidumbre de operar en dicho mercado (Buckley y Casson, 1981) y debe, por tanto, incrementar la rentabilidad de las inversiones hechas en el mismo (Benito y Gripsrud, 1992). En este sentido se expresa Tsang (1999) cuando dice que si una empresa aprende de sus actividades internacionales debería ser capaz de gestionar sus operaciones exteriores más eficientemente.

Ghemawat (1991) define el compromiso como “la tendencia de una organización en persistir con su curso de acción o estrategias”. El compromiso con el mercado es, por tanto, la tendencia de la organización en persistir con sus estrategias en un particular mercado. Según Pauwels y Matthyssens (1999) es una de las más importantes variables en la explicación del rendimiento exportador. Cavusgil y Zou (1994), en el contexto norteamericano, y Louter, Ouwerkerk y Bakker, (1991) en el europeo, ilustran convincentemente la relación positiva entre el compromiso con el mercado y el rendimiento exportador.

Pensamos, por tanto, que una creciente internacionalización, fruto de decisiones incrementales con aumento del compromiso en el mercado exterior, da como resultado una mejora en la rentabilidad obtenida en el mismo, tal como evidencian Gerlinger, Beamish y Da Costa (1989).

En el distrito de Tacna, existen un conjunto de micro y pequeñas empresas que se dedican a la exportación de productos, las mismas que se encuentran en un proceso de aprendizaje y como toda empresa pequeña requiere de un conjunto de condiciones tanto

internas como externas a fin de poder de tener éxito en el mercado internacional, el mismo que es altamente competitivo.

1.1.1. Características del problema

Tanto en la región de Tacna como en el Perú se está propendiendo o promoviendo al incremento de las exportaciones no tradicionales, las mismas que se caracterizan por la generación de valor agregado a las materias primas. Las exportaciones no tradicionales, correspondiente al sector agroexportador en la región de Tacna se incrementaron de setiembre del año 2014 con relación al mismo mes del año anterior en 29.2%, donde destaca la exportación de aceitunas preparadas, orégano, sandías frescas, paprika, quinua, cebolla entre otros. Es necesario precisar, que entre los principales países de destino, destacan, Brasil, Chile, España, Japón, Italia, entre otros.

Es importante destacar que los pequeños empresarios que están internacionalizándose a través de la exportación de sus productos agrícolas, muchos de ellos están en un proceso de aprendizaje tendientes a la consolidación en los mercados internacionales a los cuales orientan sus productos. Sin embargo, es necesario investigar qué factores están contribuyendo a mejorar su performance medida a través de indicadores de rendimiento, o plantear estrategias que puede ayudarlos a consolidarse en el mercado internacional.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo influye la internacionalización de las pequeñas empresas en el rendimiento?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye la adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera sobre el rendimiento?
- b) ¿Cómo influye el compromiso con el mercado exterior en el que opera en el rendimiento?
- c) ¿Cómo influye la percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera en el rendimiento?

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo influye la internacionalización de las pequeñas empresas en el rendimiento, a fin de consolidarse en el mercado exterior.

.

1.3.2. Objetivo específico

- a) Determinar cómo influye la adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera sobre el rendimiento, que contribuya a la consolidación en el mercado exterior.
- b) Determinar cómo influye el compromiso con el mercado exterior en el que opera en el rendimiento, que contribuya a la consolidación en el mercado exterior.

- c) Determinar cómo influye la percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera en el rendimiento, que contribuya a la consolidación en el mercado exterior.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

1.4.1. Justificación

La internacionalización supone para la empresa afrontar un reto considerable, pues tal como hemos dicho, ha de situarse en un entorno altamente competitivo, en el que será necesario perseguir constante e intensamente la obtención de una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el mismo.

Ello nos lleva a considerar la aplicación de un enfoque de gestión que se muestra como el más adecuado para operar en entornos turbulentos y altamente competitivos: la orientación al mercado. Dicho enfoque constituye un recurso –del aprendizaje organizativo- que, explotado a través de la estrategia, persigue la obtención de un mayor valor para el cliente, de forma que se pueda engendrar una ventaja competitiva sostenible.

La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa. Muchas son las razones por las que se adopta: algunas firmas lo hacen para superar la saturación de sus mercados locales, otras lo hacen siguiendo a unos clientes que ya se han internacionalizado (Ohmae, 1990), incluso en algunos casos la internacionalización se justifica por ser un símbolo de éxito y progreso (Pelmutter, 1995). Existe también evidencia de

que la creciente internacionalización mejora la rentabilidad de la empresa (Gerlinger, Beamish y Da Costa, 1989).

Por otra parte, en muchos sectores la competitividad se define en función de parámetros globales, lo cual es un poderoso elemento de inducción de las inversiones en el exterior como forma de mejorar la posición competitiva de la empresa, ya que permite acceder a tecnologías e información valiosas, proteger posiciones de mercado, incrementar el valor agregado de sus exportaciones, mejorar la calificación de sus recursos humanos, etc. Asimismo, la internacionalización permite que las firmas exploten mejor las economías de escala que pueden surgir de sus respectivos activos estratégicos en los sectores en que son más competitivas (Chudnovsky y López, 1999).

Pero a pesar de estos beneficios, la internacionalización supone un gran reto para la empresa. Las estrategias de internacionalización son complejas, costosas y arriesgadas (McKieman, 1992). Esto lleva a una búsqueda incesante de información sobre las condiciones ambientales, sobre la demanda del mercado, sobre el grado de competencia, etc., que minore la incertidumbre y permita llevar a cabo una correcta formulación estratégica.

1.4.2. **Importancia**

Si tenemos en cuenta, fenómenos como la internacionalización de la economía mundial, los procesos de integración económica, la globalización de los mercados o la acelerada transmisión de tecnología a través de las fronteras, todo ello justifica el interés despertado en muchos

investigadores a cerca de estos temas relacionados a la internacionalización.

En nuestra región es relevante investigar estos temas debido a la importancia que tiene para pequeña empresa introducir sus productos en el mercado internacional, dada las ventajas que esto significa para el empresario y por ende para el país.

1.5. Alcances y limitaciones en la investigación

1.5.1. Alcances

Los resultados a obtener en el presente trabajo de investigación serán relevantes para la toma de decisiones y la gestión óptima de las pequeñas empresas en el proceso de internacionalización, ya que redundará en mayores niveles de rentabilidad. De otro lado, deberán introducir estrategias como la innovación para generar ventajas competitivas que le permitan sostenerse en el largo plazo en los mercados internacionales.

1.5.2. Limitaciones

Una de las principales limitaciones importantes que podríamos enfrentar está circunscrita en el levantamiento de la información, la misma que puede afectar la validez externa, es decir, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada con datos que tienen un carácter de confidencial.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

En el ámbito internacional se ha desarrollado por parte de la Dr. Antonio Fonfría Mesa, de la Universidad Complutense de Madrid, la investigación titulada “Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras” (2009).

Conclusión: Esta investigación analiza las relaciones existentes entre la innovación tecnológica y la internacionalización, para un conjunto de empresas innovadoras. Dos son los enfoques que se han utilizado. El primero busca la existencia de patrones de innovación en las empresas, relacionando éstos con su manifestación hacia la internacionalización. El segundo profundiza en esta relación analizando la existencia de causalidad desde las variables expresivas de la innovación tecnológica y su organización en el seno de las firmas, hacia las diferentes formas de expansión internacional. Los resultados muestran la existencia de relaciones complejas entre los dos aspectos, sin que se puedan simplificar de manera sencilla.

En el ámbito nacional el profesor Anibal Sierralta Ríos, Academia Diplomática del Perú, (2002), desarrolló la investigación titulada “El proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas”.

Conclusión: Como resultado de su investigación llegó a los siguientes resultados de interés: las relaciones internacionales entre los países latinoamericanos contribuyen a fortalecer la internacionalización de las empresas, así mismo, los acuerdos internacionales y la cooperación internacional generan y

contribuyen a internacionalización de las empresas y la inversión extranjera.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La empresa internacional

¿Qué entendemos por empresa internacional? , ¿En qué se diferencian la empresa nacional e internacional? Existen dos enfoques que establecen los límites entre ambos tipos de empresas. El primero considera como empresa internacional exclusivamente aquella que dispone de filiales en países diferentes al de la empresa matriz y centra la línea de investigación fundamentalmente en la inversión directa en el extranjero (IDE) (Hymer, 1976; Caves, 1971; Dunning, 1993). Según esto, una empresa multinacional es aquella que realiza inversión directa en el extranjero¹³ y que posee o controla actividades de valor añadido en más de un país (Dunning, 1993).

El segundo enfoque acerca de la delimitación de empresa internacional concede al término un sentido más amplio, al incorporar la posibilidad de que la empresa sea considerada internacional por realizar cualquier tipo de transacción o acuerdo que implique una relación con mercados nacionales distintos al suyo. Hablamos, entonces, de la inclusión de la actividad exportadora, las licencias o las franquicias, como formas de internacionalización. Este enfoque es seguido por dos grupo de autores; de una parte aquellos como Johanson y Weidersheim-Paul (1975) y Johanson y Valhne (1977, 1990), que ven la internacionalización como un proceso secuencial, en el que las primeras etapas se corresponden con exportaciones de productos de la empresa desde el país de origen; y, de otra parte, por los académicos centrados en el estudio de los distintos modos de entrada que utilizan las empresas para penetrar en los mercados

extranjeros (Anderson y Gatignon, 1986; Kim y Hwang, 1992, entre otros).

Este último enfoque, sobre todo la vertiente que aboga por la existencia de un proceso secuencial de internacionalización, introduce un concepto relevante: el grado de compromiso con las actividades internacionales como reflejo del grado de internacionalización de la empresa (Welch y Luostarinen, 1988). Si tenemos en cuenta que el grado de compromiso de la empresa es diferente en función de la estrategia de penetración de mercados escogida, ésta última, es decir, el modo de entrada estará indicando el grado de internacionalización de la empresa (Johanson y Weidersheim- Paul, 1975; Root, 1987, 1994).

Siguiendo este razonamiento, la exportación estaría en el extremo de menor compromiso, en la medida en que es el modo de entrada que requiere una menor inversión y, por tanto, un menor riesgo, situándose en el extremo opuesto la creación de una subsidiaria propia (Root, 1994). Desde este punto de vista, consideraremos en la presente investigación que una empresa internacional es aquella que desarrolla alguna de las actividades de su cadena de valor en más de un país, incluida la comercialización a través de agentes independientes (exportación), y llamaremos empresas multinacionales, a aquellas que hayan realizado IDE.

2.2.2. Teorías acerca de la internacionalización de la empresa

La internacionalización es definida por Welch y Luostarinen (1988) como un proceso de implicación creciente en operaciones internacionales. En el presente apartado trataremos el fenómeno de internacionalización de la empresa haciendo una revisión de los distintos enfoques desde los que se ha abordado el fenómeno.

Young et al. (1991) los clasifican en tres grandes bloques: el enfoque económico o racional, el enfoque de las fases de desarrollo o secuencial y el enfoque estratégico, los cuales pasamos a describir en primer lugar, para, a continuación, introducir otros planteamientos no contemplados en la clasificación mencionada.

2.2.2.1. Enfoque Económico

En este apartado analizaremos las principales conclusiones de una serie de modelos que analizan el proceso de internacionalización de las empresas partiendo de los principales planteamientos económicos surgidos en la década de los setenta y de los ochenta para explicar la existencia de la empresa multinacional. La característica común de estos planteamientos consiste en considerar la toma de decisiones y el comportamiento empresarial como procesos totalmente racionales. Este conjunto de trabajos constituyen la denominada literatura sobre modos de entrada, cuyo objetivo explícito es analizar la elección apropiada del modo de entrada de una empresa en un mercado extranjero determinado. Conforman la **teoría de la internalización** que, a su vez, se asienta en dos pilares básicos: la teoría de los **costes de transacción** y el **paradigma ecléctico**.

En relación con la teoría de la internalización, la publicación del libro de Buckley y Casson (1976) la convirtió en el enfoque dominante de aquellos años para el estudio de la empresa multinacional. Su hipótesis básica es que las organizaciones multinacionales representan un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, y que para que las empresas se impliquen en inversiones directas en el extranjero (IDE) tienen que darse dos condiciones: 1) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y 2) que organizar esas actividades dentro de la

empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

La esencia del argumento de la teoría de la internalización es la siguiente: los beneficios de la internalización surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados exteriores (Buckley y Casson, 1979). Es decir, la existencia de estas imperfecciones del mercado permiten beneficiarse a la empresa de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor coste.

En un trabajo posterior, Buckley y Casson (1981) proponen un modelo en el que establecen que empresa optará por uno de los tres modos de entrada básicos (exportación, licencia o inversión directa) en función de la estructura de costes en relación con el tamaño del mercado objetivo. Así, por ejemplo, un mercado muy amplio puede conllevar que la empresa realice directamente inversión directa en el país objetivo, mientras que un mercado muy reducido no puede absorber los costes fijos asociados a la fabricación en el país de destino, por lo que puede que la empresa opte por la exportación. Sin embargo, la única predicción firme que establece el modelo es que, en un mercado en crecimiento, la inversión directa nunca precederá a las licencias, estas últimas nunca precederán a las exportaciones y, por consiguiente, la inversión directa nunca precederá tampoco a las exportaciones.

Por otra parte, basándose en los costes de transacción, Anderson y Gatignon (1986) proponen un modelo que relaciona las decisiones de penetración en los mercados exteriores con la maximización de la eficiencia a largo plazo, medida como la rentabilidad sobre la inversión ajustada al riesgo. Para dichos autores, la principal variable que afecta tanto a la rentabilidad como al riesgo es el control. En este sentido, aquellos métodos que permiten alcanzar unos elevados rendimientos implican

necesariamente unos niveles también altos de riesgo. Dichas alternativas conllevan a un mayor control de las operaciones exteriores (creación de filiales totalmente propias, empresas conjuntas con el dominio de la mayoría del capital, etc.). Frente a estos casos, las opciones con bajo control de dichas operaciones (licencias, franquicias y otros acuerdos) si bien reducen el volumen de recursos comprometidos por la organización, aminorando, por tanto, el riesgo asumido, también reducen los rendimientos que puede obtener además de significar una pérdida de parte de su autonomía. En definitiva, el modelo predice que las empresas optarán por aquel modo de entrada que les ofrezca la combinación óptima de rendimiento y riesgo.

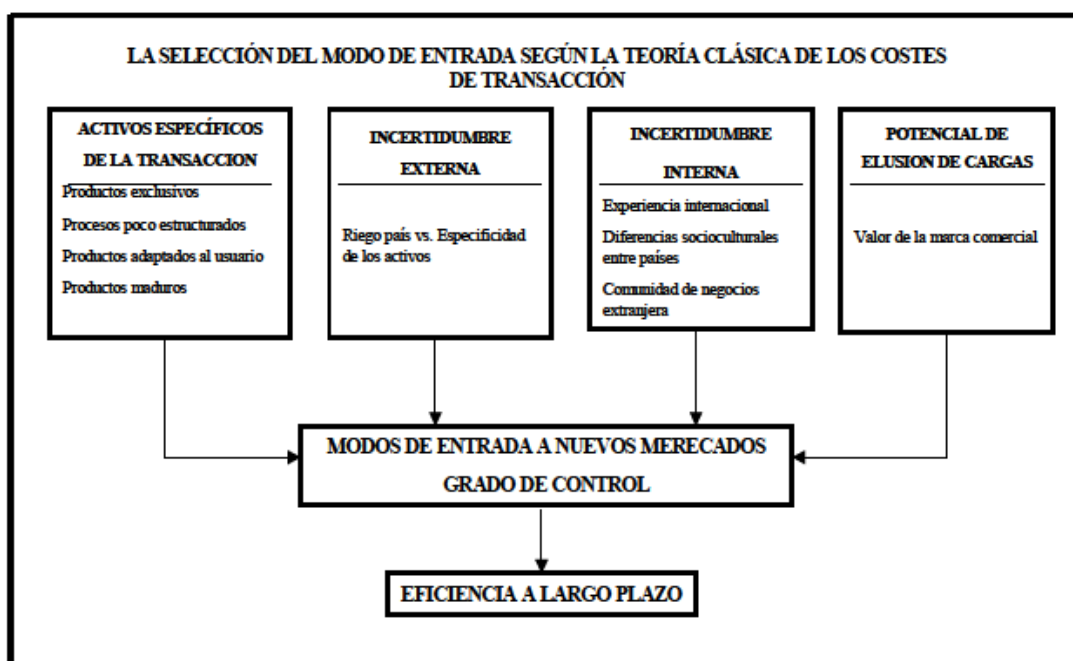
En su trabajo Anderson y Gatignon (1986) proponen también que el grado de control que debe mantener la empresa en la selección del modo de entrada en un mercado determinado depende de cuatro factores:

- La especificidad de los activos, planteándose la necesidad de utilizar métodos que ofrezcan un mayor control cuanto más específico, menos estructurado y extendido, más adaptado al usuario y más maduros sean los productos y/o procesos a explotar en el país extranjero.
- La incertidumbre externa, que recoge la imprevisibilidad del entorno externo de la organización, derivada de aspectos políticos, económicos, sociales, etc. y que unida a una alta especificidad de activos conlleva la necesidad de mecanismos de alto control, implicando en el supuesto contrario la utilización de métodos de bajo compromiso-menor inversión, menor control y menor riesgo.
- La incertidumbre interna, asociada a la incapacidad de la organización para determinar la actuación de sus agentes, distribuidores, etc., y que se encuentra relacionada con su nivel

de experiencia internacional y con las diferencias socioculturales existentes entre el mercado doméstico y el exterior.

- Potencial de elusión de cargas o capacidad que tiene el agente para beneficiarse de ciertos activos de la empresa, como el nombre o la marca, manteniendo una relación a corto plazo sin tener que soportar excesivos costos, lo que influirá en la necesidad de utilizar métodos de mayor control que permitan eludir las posibilidades de una mala utilización de dicha marca.

Figura N° 1 La selección del modo de entrada según la teoría clásica de los costos de transacción



Fuente: Anderson y Gatignon, 1986

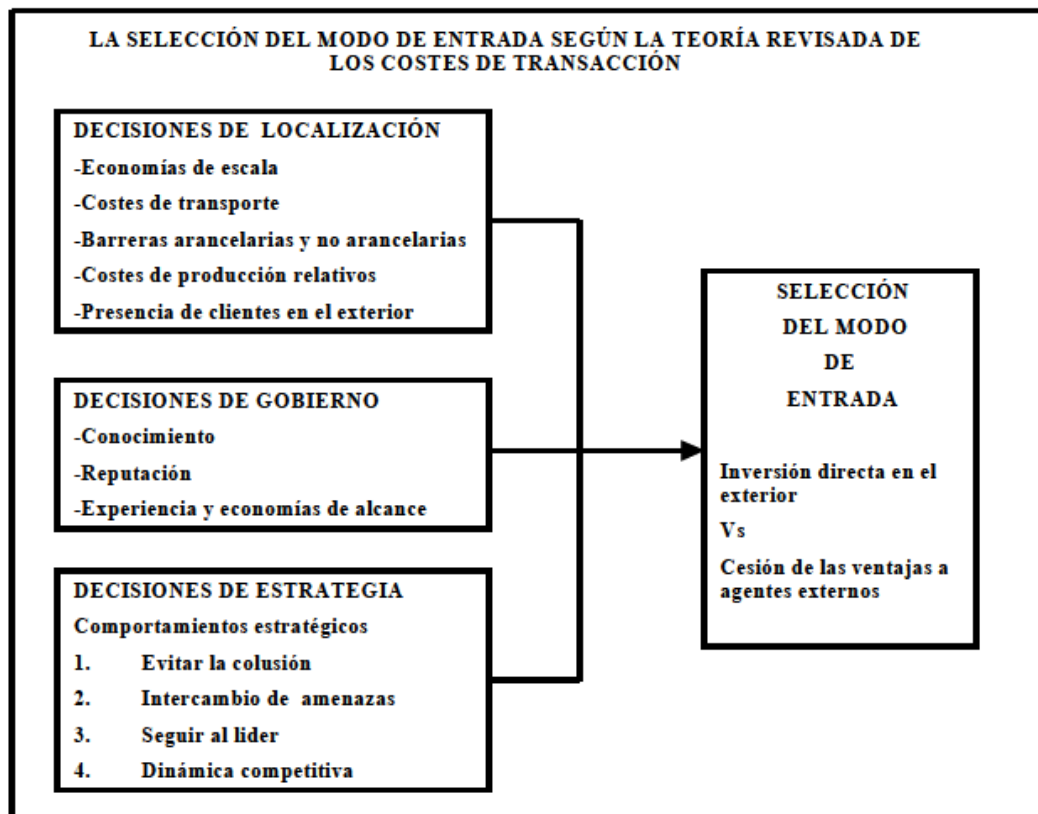
Siguiendo con el enfoque de los costes de transacción, resultan muy interesantes una serie de trabajos realizados sobre la base de inversión directa en el exterior desarrolladas por una amplia muestra de multinacionales japonesas (680 compañías) en los

Estados Unidos (Hennart, 1991; Hennart y Park, 1993, 1994; Hennart y Reddy, 1997). En estos trabajos, las IDE son el resultado de una doble decisión secuencial. En primer lugar la empresa ha de elegir entre exportar o producir en mercados exteriores (decisión de localización). Una vez seleccionada esta segunda opción, ha de optar por ceder sus ventajas específicas a una organización local (licencia, patente, franquicia, etc.), o bien por mantener ella misma el control de dichas actividades productivas (decisión de gobierno).

Además de las variables de localización y gobierno, Hennart y Park (1994) incorporan una tercera que implica los comportamientos estratégicos de la empresa. Así, según dichos autores, las decisiones sobre IDE están fuertemente influidas por la dinámica competitiva, e identifican cuatro tipos de comportamientos:

- 1) Evitar la colusión, entrando en sectores o negocios altamente concentrados, sin implicar un aumento de la capacidad total.
- 2) Intercambio de amenazas, posibilitando los subsidios cruzados.
- 3) Seguir al líder, que supone la reacción de las empresas de un sector ante determinados comportamientos del líder que amenazan sus respectivas posiciones competitivas, y
- 4) Dinámica competitiva, que recoge las conductas derivadas por la posición de la empresa en su mercado doméstico.

Figura Nº 2 La selección del modo de entrada según la teoría revisada de los costos de transacción



Fuente: Hemmart y Park, 1994.

La incorporación de la estrategia en el modelo supone una importante modificación en cuanto que reconoce las aportaciones desarrolladas desde principio de los ochenta en el campo de la Estrategia Internacional, apareciendo de este modo nuevas perspectivas con un carácter más interdisciplinar.

Una de las aportaciones más relevantes a los estudios sobre los negocios internacionales desde el enfoque económico o racional es la **teoría ecléctica**, expuesta por Dunning por primera vez en 1976 y revisada por el mismo autor doce años más tarde (Dunning, 1988a). Según esta teoría, la decisión de abordar los

mercados internacionales, así como la elección del modo de entrada a los mismos, depende de la influencia de tres variables:

- 1) **La propiedad (O):** Ventajas derivadas de la propiedad de la empresa de una nacionalidad respecto a las de otra, las cuales deben compensar los costes adicionales que implica operar en un entorno diferente.
- 2) **La localización (L):** Ventajas derivadas de fabricar sus productos en el extranjero, frente a la opción de abastecer a los mercados exteriores a través de exportaciones. Estas ventajas favorecerían a unos países más que a otros.
- 3) **La interiorización (I):** Ventajas que se derivan de las imperfecciones de los mercados y que promueven la opción de interiorizar actividades. A la empresa le resulta más rentable salir al extranjero mediante IDE, lo que le permite aprovechar mejor sus activos específicos, que cederlos a otras empresas del exterior, mediante licencias o acuerdos de colaboración.

Si bien no se puede dudar de que la obra de Dunning supuso un paso importante en la comprensión de la naturaleza de la competencia internacional, no por ello está exentas de críticas. Entre ellas cabe destacar dos aspectos fundamentales (Casillas, 1998): 1) No se ofrece ninguna explicación de por qué algunas empresas internacionales son más eficientes que otras, así como qué influencia ejerce el entorno sobre la dimensión internacional. 2) Es una teoría esencialmente estática. No se da una visión de cómo cambian en el tiempo las variables O,L, I, ni de qué pasos debe seguir la empresa en el proceso de internacionalización, así como qué transformaciones ha de sufrir en dicho proceso.

De la misma forma que los últimos trabajos basados en la teoría de los costes de transacción incorporan aspectos estratégicos, también el modelo ecléctico incorpora la variable estratégica en la descripción del comportamiento de las empresas en cuanto a la selección de los modos de entrada en los mercados exteriores (Dunning, 1993). Esto se muestra claramente en dos artículos aparecidos simultáneamente, cada uno de los cuales adopta una visión del enfoque ecléctico aplicado a las formas de entrada a los mercados internacionales. En uno de ellos Agarwal y Ramaswani (1992), partiendo de los tres pilares desarrollados por Dunning (1988a), establecen que los diferentes modos de penetrar en mercados exteriores (exportación, licencia, empresa conjunta e inversión directa) muestran distintos niveles de control, rendimiento, riesgo y recursos, variables que se ven afectadas por las ventajas competitivas de la empresa (tamaño, experiencia organizativa o capacidad para desarrollar productos diferenciados), las de localización (potencial del mercado y riesgo que supone invertir en el mismo) y las de internalización (riesgo asociado a la cesión de ventajas competitivas) (Figura 3). Este modelo ha sido criticado por autores que consideran que las tres dimensiones contempladas son demasiado ambiguas al mismo tiempo que difícilmente pueden separarse unas de otras (Itaki, 1991).

Por otra parte, Kim y Hwang (1992) proponen un modelo que incorpora variables de índole puramente estratégica: la concentración global, la existencia de sinergias globales o los objetivos estratégicos de la organización (Figura 4). No obstante, hemos de señalar que este trabajo trata el proceso de entrada en nuevos mercados en empresas que ya poseen un cierto nivel de experiencia internacional.

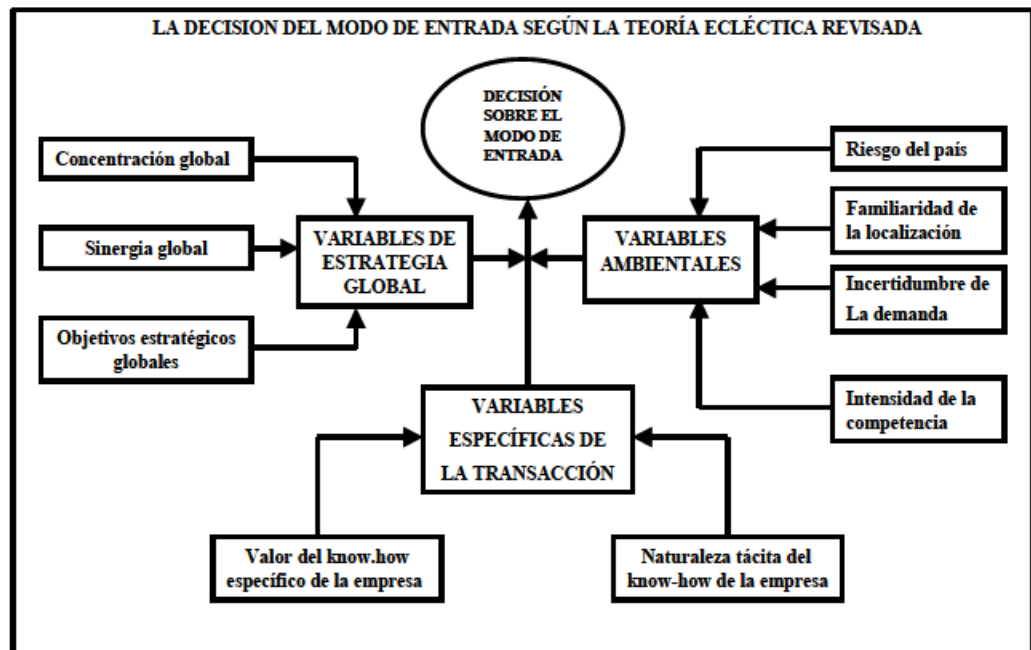
Tal como hemos ido señalando, el enfoque racional ha ido evolucionando desde los primeros planteamientos, tanto en el caso del enfoque de los costes de transacción como en la teoría ecléctica, para incorporar de forma paralela la variable estratégica como un determinante de la selección del modo de entrada a los mercados en el proceso de internacionalización de la empresa.

Figura Nº 3 La selección del modo de entrada según la teoría ecléctica



Fuente: Agarwal y Ramaswani, 1992.

Figura Nº 4 La decisión del modo de entrada según la teoría ecléctica revisada



Fuente: Kim y Hwang, 1992.

2.2.2.2. Enfoque Secuencial

Bajo este enfoque se engloban una serie de modelos basados en la hipótesis común de que la internacionalización de la empresa evoluciona de forma secuencial y consistente a lo largo de un continuo organizativo (Turnbull, 1987), atravesando una serie de etapas, variando su número y naturaleza de un modelo a otro.

En esta línea, el **modelo del Ciclo del Vida** (Vernon, 1966), uno de los trabajos pioneros en el estudio de la internacionalización de la empresa, establece una relación

entre el ciclo de vida del producto y las fases de su proceso de internacionalización, tal como se muestra en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1 Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Etapa del ciclo de vida	Etapa de la internacionalización
1. Introducción	1. Orientación hacia el país de origen
2. Crecimiento	2. Orientación hacia los principales países industrializados
3. Madurez	3. Relocalización de la inversión directa
4. Declive	4. Abandono del país de origen

Fuente: Vernon, 1966.

Hemos de añadir, sin embargo, que este modelo asume implícitamente que las empresas promoverán de forma agresiva cualquier ventaja competitiva que tengan en los mercados internacionales, premisa alejada del resto de modelos que siguen el enfoque secuencial (MacGuinness y Little, 1981). Los críticos de esta teoría argumentan que, más que tratarse de un modelo basado en la firma, se trata de una teoría del comercio internacional (Melin, 1992).

Por su parte, Tookey (1964) establece que son tres las fases que atraviesa una empresa en su proceso de internacionalización, en función de los objetivos que ésta se haya establecido: la exportación, el marketing internacional y los negocios internacionales. En la primera etapa las empresas centran su atención en la venta de la sobreproducción o de los inventarios obsoletos a los mercados exteriores; en la segunda el objetivo es maximizar la rentabilidad de las ventas y responder a las necesidades del mercado mundial, por último, cuando se alcanza la etapa de los negocios internacionales, las empresas están más centradas en la gestión de operaciones globales.

Wind, Douglas y Perlmutter (1973) desarrollan el **modelo ERPG**, cuya denominación proviene de las iniciales de los cuatro tipos de orientación que identifica: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. Estas cuatro actitudes están relacionadas con los sucesivos estadios evolutivos de las operaciones internacionales que atraviesan las empresas.

La orientación etnocéntrica considera el desarrollo internacional como algo secundario respecto a la expansión nacional y el mercado exterior se percibe como el lugar en el que desembarazarse del excedente de producción. Las decisiones de marketing están totalmente centralizadas en el país de origen, utilizando las mismas políticas y procedimientos en los mercados exteriores que las empleadas en el mercado doméstico. No se realiza una investigación sistemática de los mercados exteriores no modificaciones en los productos, por lo que no hay una atención real de las necesidades de los consumidores extranjeros.

En la orientación policéntrica se reconoce la importancia de las diferencias que afectan al ejercicio de la actividad internacional y también la importancia de estas actividades en la cifra de negocios y rentabilidad. Para garantizar la mejor expresión de estas diferencias se plantea un grado de autonomía elevado e incluso independiente de las decisiones de marketing, a fin de que cada país se beneficie de una política adaptada. El marketing se organiza así sobre una base territorial y el acento se pone sobre las diferencias entre los mercados, más que en las posibles similitudes actuales o futuras.

Las fases regiocéntrica y geocéntrica marcan un cierto grado de madurez en la percepción que tiene la empresa de su actividad internacional. El regiocentrismo concibe el mundo

como un conjunto de mercados que presentan un cierto número de características comunes. El geocentrismo integra un mundo como un mercado único. Según Keegan (1996), la orientación geocéntrica capta la realidad del mercado de forma más acertada, pero requiere una estructura y estrategia mundial integrada. Para implantar esta orientación se requiere una gran experiencia en gestión internacional, así como un fuerte compromiso. En este sentido, es aconsejable para las empresas con una experiencia internacional limitada adoptar una estrategia bien centralizada o bien descentralizada, y esperar hasta acumular la experiencia necesaria, antes de intentar implantar un programa de marketing integrado (Keegan, 1996).

Teniendo como base este modelo, Bartlett y Ghoshal (1991)¹⁴ tras una amplia investigación empírica, establecieron cuatro tipos diferentes de empresas en función de su orientación estratégica hacia los mercados exteriores:

- 1) Empresas multinacionales: Son aquellas que han desarrollado una postura estratégica y una capacidad organizativa que les permite ser muy sensibles a las diferencias nacionales de todo el mundo. Estas compañías gestionan carteras de múltiples entidades nacionales.
- 2) Empresas globales clásicas: Se trata de empresas que están condicionadas por la necesidad de eficiencia global, y mucho más centralizadas desde el punto de vista estratégico y operacional. Tratan el mercado mundial como un conjunto integrado, de forma que el entorno de operación global y la demanda mundial son las unidades de análisis dominante.

- 3) Empresas internacionales: La estrategia de este tercer grupo de empresas está basada, principalmente, en transferir y adaptar el conocimiento y experiencia de la compañía matriz a los mercados extranjeros.
- 4) Empresa transnacional: Son compañías que desarrollan simultáneamente competitividad global, flexibilidad multinacional y aprendizaje a nivel mundial. No se trata de una postura estratégica específica, ni una forma de organización particular, sino, según los autores, de una mentalidad de gestión, siendo la tarea crucial para los directivos de una compañía transnacional alentar una visión compartida y un compromiso personal para integrar la organización al nivel fundamental del individuo.

A mediados de los años setenta surgen, paralelamente, los dos modelos que podemos considerar más relevantes dentro del enfoque secuencial: el modelo de Uppsala (M-U) y el modelo de Innovación (M-I), que describiremos a continuación.

2.2.2.3. El modelo de Uppsala: la teoría de las fases de desarrollo

El modelo debe su nombre a la publicación de sendos trabajos fruto del esfuerzo desarrollado por una serie de investigadores nórdicos localizados principalmente en la escuela de Uppsala, que constituyen la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores de la que se conoce como escuela nórdica.

Nos referimos a los estudios de Johanson y Weidersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977). Dichos trabajos recogen las

principales conclusiones extraídas en una investigación del comportamiento exterior de una muestra de empresas suecas, en un doble sentido: 1) identificaron cómo se desarrolla el proceso en un país extranjero concreto y 2) explicaron las pautas seguidas en sucesivas entradas en otros mercados.

El modelo tiene su base teórica en la teoría del comportamiento de la firma (Cyert y March, 1963; Ahroni, 1966) y en la teoría del crecimiento (Penrose, 1959).

La idea esencial consiste en que las empresas se desarrollan, en primer lugar, en su mercado doméstico, siendo la internacionalización consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Dichas decisiones se encuentran limitadas por dos factores: la información y los recursos. Es decir, los principales obstáculos para abordar los mercados exteriores proceden de la carencia de información (lo que genera incertidumbre) y de la escasez de recursos para afrontar el proceso.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) establecen que la empresa pasa por cuatro etapas diferentes en la penetración de un mercado extranjero determinado, que constituyen lo que los autores denominan la **cadena de establecimiento**:

Etapa 1: Exportaciones esporádicas o no regulares, la empresa no compromete recursos en sus actividades exteriores y no existe un canal regular de información entre la empresa y los mercados.

Etapa 2: Exportaciones a través de representantes independientes, la empresa ya dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos mayor que en el caso anterior.

Etapa 3: Establecimiento de una sucursal comercial en el exterior, supone tener un canal de información controlado que permite a la empresa obtener experiencia propia de su actuación exterior. El compromiso sigue creciendo y con él la irreversibilidad de las decisiones.

Etapa 4: Establecimiento de unidades de producción en el exterior, que implica el más alto nivel de compromiso internacional, y con él la posibilidad de adquirir experiencia en la realización de actividades en el mercado de destino correspondiente.

Como hemos mencionado, cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional, tanto en lo referente a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior.

Así mismo, de acuerdo con Durán Herrera (1994) cada etapa suele tener su reflejo en la estructura organizativa formal de la empresa. El proceso conduce a formas organizativas que incorporan un mayor control de las operaciones exteriores de la empresa. En las primeras etapas, la organización confía la venta de sus productos a agentes externos, mientras que en las últimas se interiorizan las actividades de venta y de producción, incrementando sus posibilidades de control.

Las carencias de información y recursos generan incertidumbre, la cual impulsa a las empresas a dosificar el riesgo que soportan en cada decisión. En consecuencia, las empresas tenderán, en sus primeras salidas al exterior, a escoger aquellos mercados que supongan una menor dosis de incertidumbre, o lo que es lo mismo, aquellos sobre los que disponga de un mayor volumen de información. Se trata de excluir del proceso de entrada en un nuevo mercado, ya de por sí complejo, todo elemento que pueda

suponer una fuente de ambigüedad, desconocimiento, de riesgo, en definitiva. Las empresas con escasa experiencia internacional preferirán salir a países que perciban más parecidos a su propio mercado local.

Es en este sentido en el que los autores introducen el concepto de **distancia psicológica**, definida por el conjunto de factores que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y el mercado (diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial). Esta variable adquiere especial importancia en la decisión de qué mercados extranjeros penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, momentos en que la empresa optará por aquellos mercados que tengan una distancia psicológica menor, hasta ir introduciéndose progresivamente en mercados con una mayor distancia (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Una vez adquirida experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones de inversión en otros factores como el tamaño del mercado y, en general, las oportunidades económicas globales (Davidson, 1980).

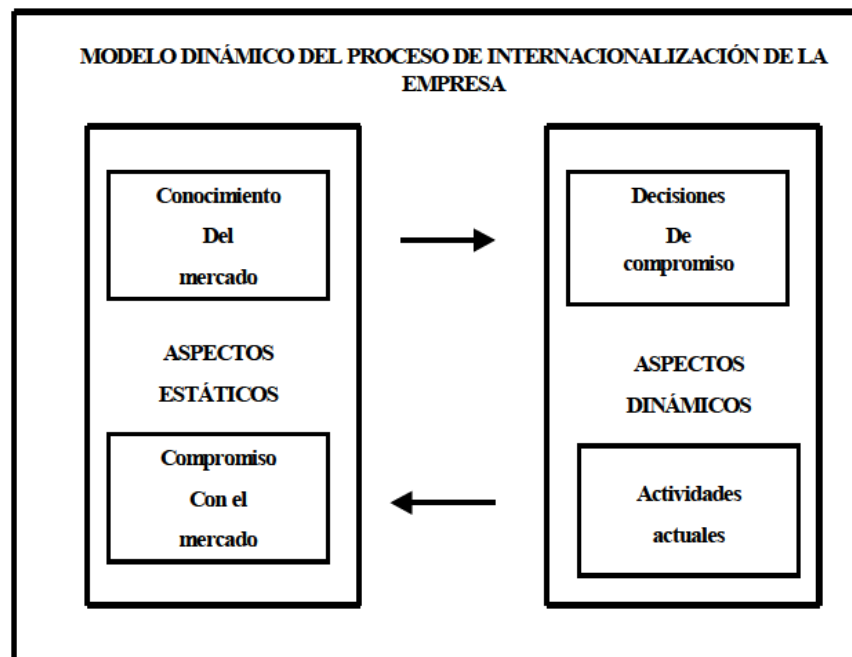
El trabajo inicial de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fue posteriormente refinado por Johanson y Vahlne(1997,1990). Estos autores desarrollan un modelo dinámico del proceso de internacionalización de la empresa, esto es, un modelo en el que el resultado de un ciclo de eventos constituye el input del siguiente. Se asume como hipótesis básica de este planteamiento que la falta de conocimiento sobre los mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, el nivel de recursos comprometidos en la actividad internacional será mayor. La estructura principal de modelo está basada en la distinción entre aspectos estáticos y dinámicos de

las variables de internacionalización, tal como se recoge en la figura Nº 5.

Entre los factores estáticos, el compromiso con el mercado no sólo hace referencia a la cantidad de recursos comprometidos en el país de destino, sino también al grado de compromiso, que será mayor cuanto más dificultad exista para encontrar un uso alternativo a dichos recursos, que a su vez aumentará en la medida en que los recursos en cuestión se encuentren integrados con otras partes de la empresa y su valor para ésta se derive de la integración de dichas actividades. En este sentido, una IDE que implique una integración vertical conlleva un mayor grado de compromiso que otra de carácter horizontal (Johanson y Vahlme, 1977). Por otra parte, el conocimiento del mercado es un elemento básico para los autores del modelo, en la medida en que las decisiones relacionadas con el compromiso de nuevos recursos están basadas en diferentes tipos de conocimiento: conocimiento genérico y conocimiento específico.

Este último se adquiere mediante el funcionamiento de la empresa en el mercado, esto es, mediante la experiencia directa, mientras que el primero es un conocimiento transferible de unos mercados a otros sin excesiva dificultad.

Figura Nº 5 Modelo dinámico del proceso de internacionalización de la empresa



Fuente: Johanson y Vahlne, 1990.

Compromiso y conocimiento parecen estar claramente relacionados; mientras mayor sea el conocimiento de que se dispone sobre un mercado, más fácil es valorar los recursos y mayor será, por tanto, el compromiso de la organización.

Por otra parte, con relación a los elementos dinámicos del modelo, las actividades actuales, que reflejan el desarrollo de la operativa empresarial en el mercado exterior, son la principal fuente de experiencia para la empresa, mientras que las decisiones de compromiso de nuevos recursos en ese mercado son respuesta a los problemas y/o a las oportunidades que en él se perciben como consecuencia de la experiencia adquirida y del desarrollo de operaciones en dicho mercado (Johanson y Vahlme, 1977).

El modelo predice que, en un país concreto, la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el

mismo a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado, contemplándose tres situaciones que justifican la excepción a dicho fenómeno (Johanson y Vahlme, 1990):

- 1) Cuando la empresa dispone de gran cantidad de recursos, ya que en este caso las consecuencias de los nuevos compromisos serán menores, por lo que se espera que las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos realicen avances significativos en sus procesos de internacionalización.
- 2) Cuando las condiciones en el mercado son estables y homogéneas, ya que el conocimiento de los mercados puede adquirirse por otras vías distintas a la experiencia.
- 3) Cuando la empresa ha adquirido una experiencia considerable en mercados similares, la cual puede ser generalizada en un nuevo mercado.

Otras investigaciones han proporcionado apoyo empírico al modelo de las fases de desarrollo. Así, Luostarinen (1980), Larimo (1991) y Korhonen, Luostarinen y Welch (1996) realizan diversos trabajos para empresas de Finlandia. El estudio del primero de ellos, realizado sobre tres cuartas partes de las compañías finlandesas con operaciones internacionales, apoyaba claramente el modelo evolucionista propuesto por los autores suecos, tanto en el modo como en los productos lanzados al exterior. Por su parte, Larimo (1991) apoyó las conclusiones anteriores, si bien con una intensidad menos acusada. A similares resultados han llegado otros trabajos realizados para muestras de diferentes países nórdicos, como el caso del realizado por Juul y Walters (1987) sobre empresas noruegas con operaciones en el

Reino Unido o el trabajo de Eriksson, Johanson, Majkgard y Sharma (1997) acerca papel del conocimiento experimental y los costes en el proceso de internacionalización, utilizando una muestra de empresas suizas.

2.2.2.4. El modelo de la innovación

De forma paralela a las aportaciones de la escuela nórdica se desarrolla, en Estados Unidos, una corriente de investigación sobre la internacionalización de la empresa, cuyos planteamientos se caracterizan por dos cuestiones básicas: 1) la visión de la internacionalización de la empresa como un proceso de innovación empresarial¹⁵ y 2) por centrarse en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las pequeñas y medianas empresas.

Los trabajos pioneros de este enfoque particular dentro del secuencial, se basaron en el modelo de adopción de una innovación propuesto por Rogers (1962). Todos coinciden en proponer un modelo secuencial por etapas, cada una de las cuales representa un nivel de implicación exportadora de la empresa, de tal forma que pasar de una etapa a otra supone un mayor compromiso de la empresa con la internacionalización (Véase Tabla 2). Las principales diferencias radican en el número de fases definidas por cada autor, así como en la visión que ofrecen respecto al comienzo del proceso. Así, mientras que Bilkey y Tesar (1977) y Czinkota (1982) sugieren que debe existir algún tipo de mecanismo de empuje o agente externo que motive la decisión de exportar, no mostrando la empresa en las primeras etapas interés por exportar; en los modelos de Cavusgil (1990) y Reid (1981) se desprende que es la propia organización la que impulsa el arranque del proceso expansivo hacia el exterior.

Sin embargo, el modelo de innovación ha sido revisado para incluir planteamientos dotados de una mayor flexibilidad. Muestra de ello, es la introducción del concepto de **trayectoria o senda de internacionalización** (Alonso, 1993). Se sigue considerando válida la idea de un proceso secuencial, sin embargo se renuncia en parte a la aspiración rígida y prescriptiva del modelo, prefiriendo su utilización con fines descriptivos. Además, se acepta la posibilidad de que las empresas puedan seguir procesos de internacionalización distintos, manteniendo, eso sí, determinados patrones en cuanto a un incremento gradual de su compromiso internacional, información sobre los mercados, necesidad de control y aceptación del riesgo. La idea básica de concebir la internacionalización como un proceso de aprendizaje sigue intacta. (Barkema, Bell y Penning, 1996).

En este sentido, el modelo propuesto por Root (1987), sigue considerando el compromiso de recursos, el riesgo, y el nivel de control que implica cada una de las formas posibles de entrada, como variables esenciales. A modo de ejemplo, podemos apreciar en la figura 6 tres diferentes trayectorias de internacionalización, tomadas del análisis efectuado por Root (1987).

Tabla Nº 2 Etapas del modelo del ciclo de vida del producto de Vernon

Etapa	Bilkey y Tesar (1997)	Cavulgil (1990)	Czincota (1982)	Reid (1981)
1	La dirección no está interesada en exportar.	Marketing nacional: la empresa vende sólo en su mercado nacional.	La empresa completamente desinteresada	Conciencia: Reconocimiento de un problema o una necesidad, surgimiento de la necesidad de exportar
2	La dirección responde a pedidos del extranjero, pero no explora la posibilidad de exportar activamente.	Etapa preexportadora: la empresa busca información y evalúa la posibilidad de comenzar a exportar.	La empresa parcialmente interesada.	Intención: motivación, actitud, creencias y expectativas sobre la contribución de la exportación.
3	La dirección explora la posibilidad de exportar activamente.	Implicación experimental: la empresa comienza a exportar de forma limitada a países psicológicamente cercanos.	La empresa exportadora.	Prueba: experiencia personal a través de exportar de forma limitada.
4	La empresa exporta de forma experimental a algún país cercano psicológicamente.	Implicación Activa: se exporta a nuevos mercados y aumenta el volumen de las exportaciones.		Aceptación: adopción/rechazo de la actividad exportadora.
5	La empresa es un exportador experimentado.	Gran compromiso: la dirección se plantea constantemente cómo repartir los recursos limitados entre el mercado nacional y los extranjeros.		
6	La empresa explora la posibilidad de exportar a países más distantes psicológicamente			

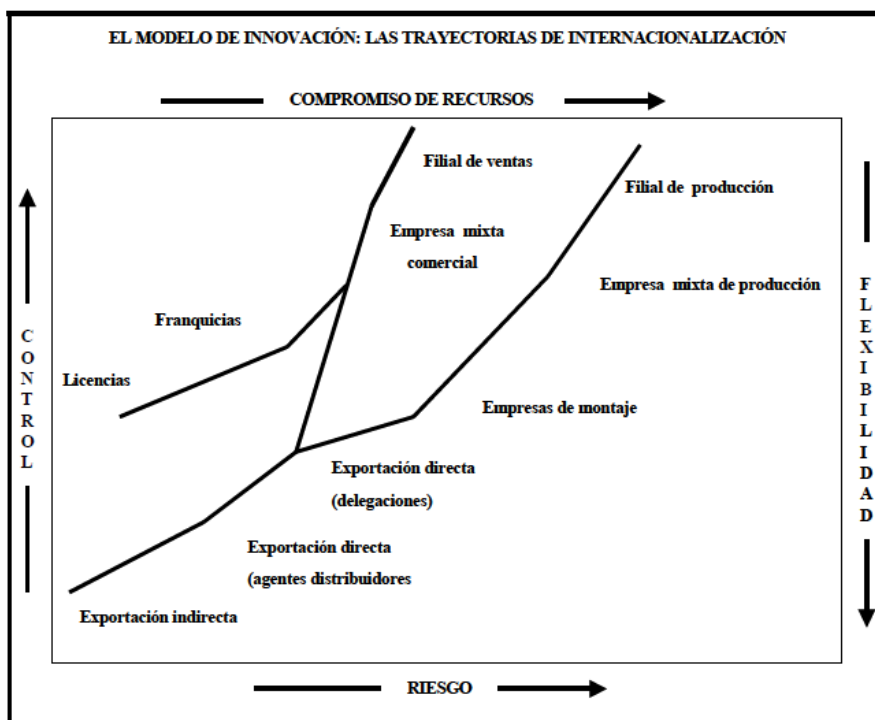
Fuente: Andersen, 1993.

Según hemos venido diciendo, esta corriente entiende la internacionalización como un proceso de carácter innovador, por cuanto supone la toma de decisiones sobre nuevos objetivos, estrategias, actividades, etc. por parte de la organización. Desde el punto de vista teórico, Alonso y Donoso (1998) resumen en tres las razones por las que es posible asimilar la internacionalización a una innovación.

- En primer lugar, en ambos casos se trata de **decisiones creativas y deliberadas** que se adoptan de acuerdo con las condiciones que impone el mercado y con las posibilidades, siempre limitadas, de una organización que actúa en condiciones inciertas. Estas **condiciones de incertidumbre** suponen que no existe pleno conocimiento de los resultados que se derivan de la opción elegida. Por ello, a los directivos

encargados de adoptar esas decisiones les cabe un papel central en la promoción del proceso.

Figura Nº 6 El modelo de innovación: las trayectorias de internacionalización de la empresa



Fuente: Root, 1987.

- En segundo lugar, y aun cuando no se admita un planteamiento determinista, es preciso reconocer que en ambos procesos intervienen factores que están gobernados por un **secuencia manifiestamente acumulativa**. Ya que los dos se benefician de la dinámica temporal que caracteriza aquellas decisiones fundamentadas en los procesos de aprendizaje. De modo que será más fácil para la empresa alcanzar niveles crecientes de compromiso internacional a medida que parta de estados superiores de internacionalización. Esta afirmación de Alonso y Donoso (1998) destaca la idea de que la propia experiencia acumulada por la empresa a través de un proceso de aprendizaje continuo se configura como elemento clave en la

adquisición de las capacidades necesarias para competir en los mercados internacionales (Li, 1994; Chang, 1995; Barkema, Bell y Pennings, 1996).

- En tercer lugar, y dado el carácter acumulativo, cualquier decisión del proceso, ya sea de innovación tecnológica como de internacionalización, se encuentra condicionada por las que han sido tomadas previamente, al tiempo que condicionan las que se tomarán en el futuro. En este sentido, Alonso y Donoso (1998) destacan la idea de que ambos procesos están tan lejos de seguir una ruta determinista como de seguir una plenamente aleatoria. Entre estos extremos surge la idea de la existencia de distintas **trayectorias de internacionalización** por las que pueda transitar la empresa. Así, estos autores plantean una visión más voluntarista del proceso de internacionalización, que se configura como un constante esfuerzo de aprendizaje por parte de la empresa, pero sin olvidar el análisis de las condiciones del entorno, las capacidades organizativas y las experiencias pasadas.

2.2.2.5. Análisis comparativo de los dos modelos secuenciales

Realizando una comparación de las propuestas hechas por los dos modelos secuenciales descritos comprobamos que son mucho más numerosas las coincidencias que las divergencias entre ambos. Ello ha llevado a considerar en la literatura actual los dos citados modelos como una única teoría, esto es, la teoría secuencial del proceso de internacionalización.

Las diferencias y las semejanzas entre ambas propuestas:

Respecto a las **diferencias**, cabe destacar en primer lugar que, mientras que el modelo nórdico no ofrece una explicación sobre

el punto de partida del proceso de internacionalización, éste si es abordado por el de innovación, si bien con escaso éxito en los primeros trabajos. Tal como vimos, según dicho enfoque existen dos posibles arranques del proceso, uno exógeno (la aparición de pedidos por parte de clientes extranjeros), y otro endógeno (derivado de la propensión innovadora de la empresa, implicando una actuación consciente y activa por su parte). En segundo lugar, el enfoque de innovación ha pretendido, más insistentemente que el de Uppsala, identificar las fases concretas por las que ha de transcurrir la empresa en su proceso de internacionalización. Esta búsqueda, rígida en los primeros momentos, ha permitido desarrollar el concepto de senda de internacionalización citado anteriormente. Los investigadores nórdicos han considerado el proceso como una evolución de naturaleza fundamentalmente continua, mientras que los de innovación, lo consideran esencialmente discontinuo. Por último, el concepto clave para el modelo de Uppsala es el de compromiso internacional, mientras que para el de innovación lo es el de aprendizaje, conceptos que, por otra parte, ambos enfoques consideran estrechamente relacionados.

En cuanto a las **similitudes** entre ambos modelos hemos de mencionar las siguientes:

- La internacionalización de la empresa es un proceso gradual que se desarrolla por medio de un conjunto de decisiones y actuaciones acumulativas. Dicho proceso tiene lugar a través de una serie de fases crecientemente complejas.
- Operar en mercados exteriores significa que la organización ha de enfrentarse a un entorno nuevo y, puede que en gran medida desconocido. Por lo tanto la incertidumbre es un factor que va a afectar a todas las actuaciones de la empresa en el ámbito internacional.

- Los recursos comprometidos por la empresa van aumentando a medida que la misma avanza en su trayectoria de internacionalización, presentando, además, este creciente compromiso de recursos un fuerte carácter irreversible. Por ello, el compromiso incremental con las actividades exteriores es simultáneamente una causa y una consecuencia de la profundización en la senda elegida.

- Como consecuencia de lo anterior y con el fin de reducir el riesgo, la organización tenderá a operar lentamente, procurando ejercer cada vez un mayor control sobre dichas actividades. Existe, por tanto, una relación entre ambas variables, de forma que un mayor compromiso de recursos se corresponde con una mayor necesidad de controlar el proceso.

- Un mayor control implica el desarrollo interno de un mayor número de actividades de la cadena de valor internacional de la organización. Así, mientras que en las primeras etapas, tan sólo se trasladan parte de las mismas, generalmente las más cercanas a los clientes extranjeros (Porter, 1986a), en fases posteriores se transfieren mayor número de actividades. Igualmente, en los primeros pasos, la empresa cede buena parte de las funciones a agentes externos (licencias, compañías importadoras, franquicias, etc.). A medida que aumenta la importancia de las operaciones internacionales, la organización tiende a interiorizar mayor número de actividades. Es un proceso que supone la aceptación de mayores cuotas de complejidad organizativa.

- La empresa tenderá a elegir en primer lugar aquellos mercados sobre los que cuenta con un mayor volumen de información, tanto genérica como específica, con el propósito de reducir la incertidumbre. La organización preferirá comenzar por aquellas

naciones más próximas a la propia, no sólo en distancia física, sino también en distancia psicológica.

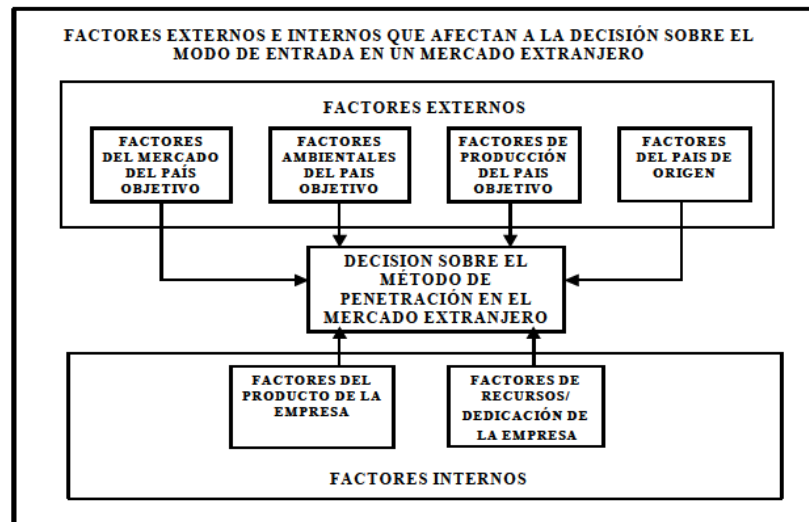
- La internacionalización es, por tanto, un proceso de aprendizaje continuo sobre las formas de competir en el ámbito internacional, el cual requiere tiempo e implica riesgos. Este aprendizaje queda en la organización en forma de experiencia acumulada, factor clave para el desarrollo gradual de la internacionalización de la empresa. Se trata, en definitiva, de una cadena acción experiencia-acción, en la que el resultado de cada iteración es un incremento de la implicación de la empresa en sus actividades internacionales.

2.2.2.6. Enfoque estratégico

La premisa básica de este enfoque es mantener un equilibrio entre los factores externos e internos a la organización, dejando atrás una concepción determinista y admitiendo la existencia de una continua conexión entre la empresa y su entorno (Alonso, 1993). Se trata, en definitiva, de confrontar las oportunidades y amenazas que el proceso de internacionalización implica con las fortalezas y debilidades que la empresa posee para llevar a cabo el mismo.

Un modelo de este tipo es el que propone Root (1987), en el que utiliza seis elementos clave, cuatro de carácter externo (factores del país objetivo, factores ambientales del país objetivo, factores de producción del país objetivo y factores del país de origen) y dos incluidos en el ámbito interno (factores de producto y de recursos/dedicación de la empresa), los cuales se encuentra esquematizados en la figura 7.

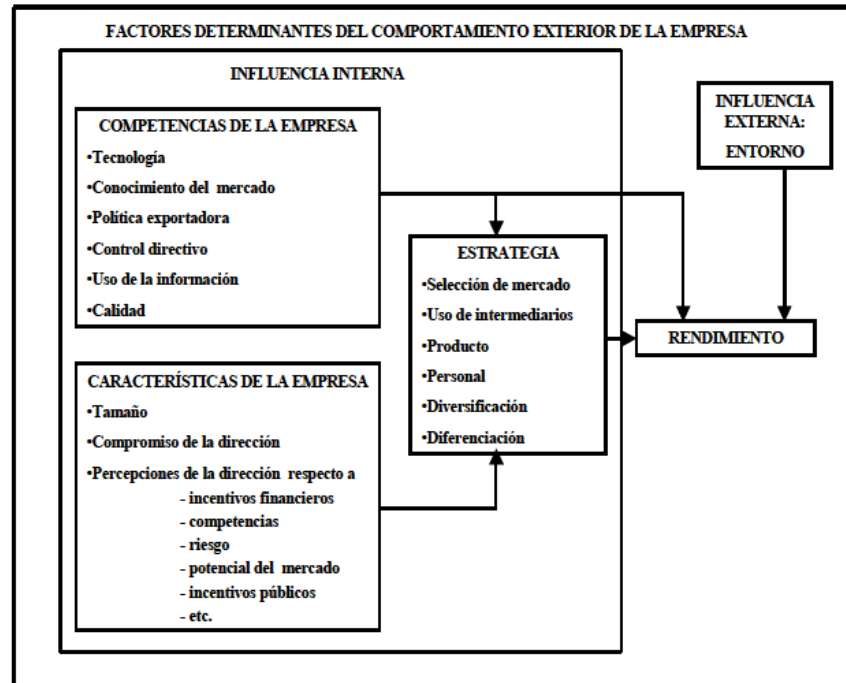
Figura Nº 7 Factores externos e internos que afectan a la decisión sobre el modo e entrada en un mercado extranjero



Fuente: Root, 1987.

Pero el modelo que más difusión ha tenido bajo este enfoque es el desarrollado por Aaby y Slater (1989). En él se distingue entre variables ambientales, características de la empresa, competencias, estrategia y rendimiento (figura 17). El modelo ha sido corroborado empíricamente por otros autores (Chetty y Hamilton, 1993; Domínguez y Sequeira, 1993).

Figura Nº 8 Factores determinantes del comportamiento exterior de la empresa



Fuente: Aaby y Slater, 1989.

2.2.2.7. El enfoque de la teoría de la globalización

Esta teoría parte de la idea de que cualquier sector de actividad se encuentra en alguna posición en el continuo definido por dos tipos extremos de sectores: los sectores globales y los sectores multidomésticos (Porter, 1982.1986). En este sentido, se puede hablar de que existen diferentes niveles de globalización de los sectores, caracterizándose, los más globales por plantear a las empresas que operan en ellos una serie de condiciones que las llevan a competir de una manera integrada en un panorama geográfico creciente, hasta alcanzar competencia global, mientras que en los sectores más multidomésticos las empresas internacionales compiten en un panorama geográfico estrictamente nacional.

Bajo este punto de vista, en lo que respecta a la internacionalización, para las empresas que compiten en sectores globales los mercados de los países industrializados son básicamente similares, lo cual implica que deja de tener sentido el retrasar la entrada en los mercados exteriores a la espera de que los primeros pasos reduzcan la incertidumbre (Casson, 1993). Por el contrario, para este tipo de sectores cada vez más abundantes, la forma de conseguir una ventaja competitiva pasa por cubrir una amplia parte del mercado de la forma más rápida posible, independientemente del enfoque estratégico seguido por la empresa. Asimismo, este enfoque plantea que los objetivos que conducen a la entrada en un determinado mercado van más allá del rendimiento esperado (Kim y Hwang, 1992), ya que en múltiples ocasiones existen motivos de índole estratégica global que trascienden de lo que constituye una decisión particular (Porter, 1986).

Según Porter (1986), el ámbito de aplicación de la teoría de la globalización puede encontrarse circunscrito a un determinado tipo de sectores. Para Buckley (1995), este enfoque ofrece una visión idealizada de la organización de las empresas que se encuentran en el extremo opuesto a las que se hallan en una fase de iniciación como inversoras en el exterior. Además, añade que la teoría de la globalización no contempla que la existencia de nichos en el mercado hace que estas grandes empresas globales sean vulnerables a la competencia de productos diferenciados.

Por su parte, Casson (1993), partiendo de la premisa opuesta de considerar que todos los mercados son diferentes entre sí, llega a la misma idea de que algunas empresas se internacionalizan de forma rápida a través de lo que el autor denomina "*internacionalización simultánea*". Su argumento es que en la medida en que los mercados son diferentes entre sí, la ventaja de internacionalizarse de forma secuencial, esto es, las economías

de alcance derivadas de la experiencia en otros mercados, dejan de ser relevantes, lo que unido al hecho de que la mayoría de las empresas poseen un determinado conocimiento específico (normalmente asociado a una patente) que les confiere una ventaja monopolística momentánea, les conduce a explotar dicha ventaja con la mayor rapidez y en el mayor número de mercados posible.

2.2.2.8. Enfoque de la Red

Según este enfoque, los mercados se configuran como redes de relaciones entre organizaciones (Johanson y Mattson, 1988), de tal manera que el grado de internacionalización de la red en la que la empresa está inmersa tiene fuertes implicaciones en el proceso de internacionalización de la misma.

Desde esta perspectiva se explica el proceso de internacionalización partiendo de la interacción de las ventajas competitivas de la empresa y aquellas correspondientes a la red, en la medida en que la empresa establece y desarrolla posiciones en los mercados foráneos dependiendo de sus características, que variarán en función de su grado de internacionalización y del grado de internacionalización de la red a la que pertenezca.

De esta forma, Johanson y Mattson (1988) plantean cuatro posibles situaciones (figura 9):

- La empresa iniciadora
- La empresa rezagada
- La empresa internacional solitaria
- La empresa internacional junto con otras

Es interesante analizar las dos primeras situaciones correspondientes a empresas con bajo nivel de internacionalización, ya que cada una de ellas representa un proceso de internacionalización diferente. Así, la empresa iniciadora está inmersa en una red de empresas que no tiene establecidas relaciones con otras en el exterior, por lo que su proceso de internacionalización estará caracterizado por el modelo secuencial de Uppsala (Madsen y Servais, 1997). Ello se debe a que la empresa posee un escaso nivel de conocimiento sobre los mercados exteriores que no puede adquirir de los otros miembros de la red, por lo que la empresa intentará minimizar su riesgo penetrando en mercados cercanos mediante métodos de entrada que impliquen un bajo nivel de compromiso.

Figura Nº 9 El enfoque de Red: situaciones de internacionalización grado de internacionalización del mercado



Fuente: Johansen y Mattson, 1988.

En cuanto a la empresa rezagada, con unos proveedores, clientes y competidores altamente internacionalizados, la situación es distinta. Esta empresa no necesita acudir primero a los mercados más cercanos, ya que el modelo de internacionalización vendrá guiado por las relaciones internacionales ya establecidas y la

existencia de oportunidades de entrada en mercados exteriores (Johanson y Mattson, 1988). Desde esta perspectiva, las relaciones indirectas con redes foráneas puede, de alguna forma, actuar como impulsoras del proceso de internacionalización de una empresa estrictamente nacional. Esta teoría ha encontrado apoyo empírico en el trabajo realizado por Holmlund y Kock (1998) sobre muestra de 122 pymes finlandesas.

Estamos de acuerdo con Madsen y Servais (1997) cuando dicen que el enfoque de red no es contrario al enfoque secuencial, sino que ofrece una explicación al incumplimiento del mismo a través de la existencia de la empresa rezagada. En el mismo sentido, Coviello y Munro (1997) sostienen que la explicación del proceso de internacionalización de las pequeñas empresas para por la integración de los dos enfoques, el de Uppsala y el de red.

2.2.2.9. El enfoque de la Dirección

Bajo este punto se revisaran una serie de trabajos de distinta naturaleza que comparten la idea de que la alta dirección de la empresa es el principal factor explicativo del proceso de internacionalización.

En primer lugar expondremos las conclusiones alcanzadas por Calof y Beamish (1995) acerca del papel que juega la actitud de los directivos en el proceso de internacionalización, obteniendo un modelo de adaptación internacional que, como veremos, ofrece un apoyo parcial al enfoque secuencial. Seguidamente, revisaremos los trabajos centrados en el fenómeno de empresas que son internacionales desde su creación (Madsen y Servais, 1997; Ripollés, Menguzzato e Iborra, 1998), en la medida en que la explicación central que justifica su existencia se encuentra básicamente en las características del empresario que las ha

creado. No obstante, debemos reconocer que estos últimos trabajos no suponen en sí un nuevo enfoque o perspectiva teórica desde la que abordar la internacionalización; su fundamento teórico lo constituyen teorías ya existentes, como las desarrolladas en el campo del entrepreneurship, por una parte, y el enfoque de redes por otra (Madsen y Servais, 1997).

a) El modelo de adaptación internacional

En su modelo, Calof y Beamish (1995) intentan responder a dos cuestiones básicas dentro del campo de la internacionalización:

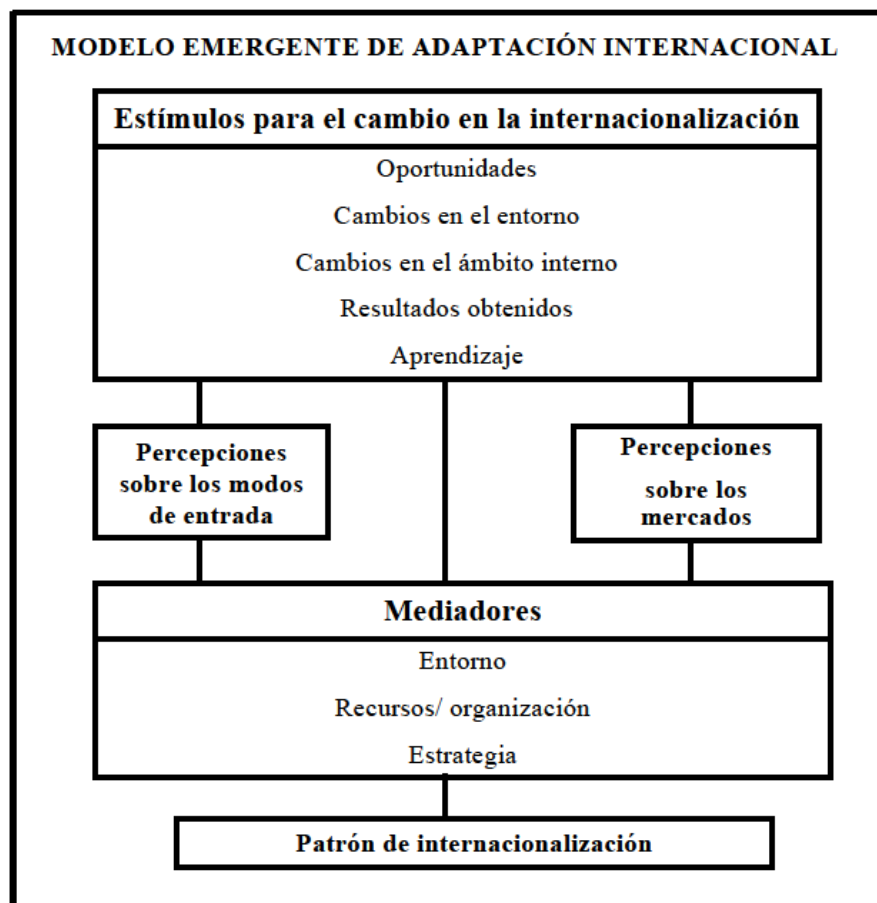
- ¿por qué se internacionalizan las empresas?
- ¿cómo lo hacen?

Para ello analizan el patrón seguido por 38 empresas ante la elección del modo de entrada. El resultado, tal como vemos en la figura 10, es el modelo emergente de adaptación internacional.

Según este modelo, el patrón de internacionalización de una empresa viene explicado por dos grupos de **variables explicativas**:

- 1) las percepciones sobre los modos de entrada, que son las creencias o expectativas de los directivos sobre el volumen de ventas, los riesgos y los costes asociados a cada modo de entrada, y
- 2) las percepciones sobre los mercados, que son las creencias o expectativas de los directivos sobre el volumen de ventas, los riesgos y los costes asociados a cada mercado extranjero.

Figura Nº 10 Modelo emergente de adaptación internacional



Fuente: Calof y Beamish, 1995.

A estas percepciones se une un tercer grupo de variables, que los autores denominan **mediadores**, que realizan una labor de intermediación entre las variables explicativas y el patrón de internacionalización seguido. Distinguieron tres tipos de mediadores:

- 1) los recursos y capacidades de la organización, o percepciones de los directivos sobre la capacidad de la empresa en términos de habilidades y recursos financieros para gestionar un modo de entrada en particular,
- 2) la estrategia, o consideraciones estratégicas de la empresa y

- 3) el entorno, o restricciones del entorno, como el que un gobierno extranjero no permita en su país el establecimiento de una empresa totalmente foránea.

Para los autores del modelo la internacionalización es dinámica, sucediéndose cambios en el tiempo. En este sentido incluyen un último grupo de variables influyentes en el proceso que denominan **estímulos para el cambio en la internacionalización** entre las que se incluyen:

- 1) las oportunidades
- 2) los cambios en el entorno
- 3) los cambios en el ámbito interno
- 4) los resultados obtenidos
- 5) el aprendizaje

En definitiva, Calof y Beamish (1995), plantean un modelo de internacionalización basado en las razones en que se apoya la empresa para cambiar de modo de entrada. Éste se materializa en un patrón de internacionalización que puede ser muy diverso.

La empresa puede proceder siguiendo un proceso secuencial, saltarse etapas o, incluso, optar por la desinversión, dependiendo de la naturaleza de los estímulos, de las actitudes y de otras variables mediadoras asociadas con el ámbito interno y el entorno. Sin embargo, según los autores, son primordialmente las actitudes las que aparecen como principal determinante del proceso de internacionalización seguido (Calof y Beamish, 1995).

b) Las internacionalización de las empresas internacionales de nueva creación

Las empresas internacionales de nueva creación son aquellas que nacen internacionalizadas o adoptan tal condición poco después de su creación. Éste es un fenómeno empresarial que va aparentemente en contra de lo establecido en el enfoque secuencial, ya que tales empresas compiten en los mercados internacionales desde su creación (Madsen y Servais, 1997).

Existe abundante constancia empírica acerca de la existencia de este tipo de empresas (Ganitsky, 1989; McDouglas, Shane y Oviatt, 1994; Holstein, 1992; Ripollés et al., 1998).

Madsen y Servais (1997) afirman que la aparición de las empresas “*nacidas globales*” puede atribuirse al menos a tres factores importantes:

- 1) Cambios en las condiciones de los mercados a los que han estado expuestos muchos sectores en las últimas décadas, como la creciente especialización y, por tanto, el creciente número de nichos diferenciados, lo que permite la existencia de muchas pequeñas empresas fabricantes de componentes específicos con la necesidad de vender dichos productos a escala mundial por el reducido tamaño de la demanda nacional; o como el hecho de que muchos sectores están caracterizados cada vez más por las actividades de abastecimiento global y por la presencia de redes internacionales.
- 2) El desarrollo de nuevas tecnologías que permiten en la actualidad producir de forma eficiente a pequeña escala facilitando así la especialización o incluso la producción adaptada al cliente.

- 3) La creciente habilidad de los recursos humanos para explotar en los mercados internacionales las oportunidades que dichos cambios tecnológicos plantean a sus empresas.

Por otra parte, en relación con el razonamiento original del modelo del proceso de internacionalización desarrollado por la escuela de Uppsala, y de acuerdo con Madsen y Servais (1997), los cambios acaecidos en el entorno competitivo anteriormente citados reducen el grado de especificidad del conocimiento necesario en cada mercado, lo que unido a la experiencia previa que el fundador pueda tener en la operativa internacional del sector de actividad en que opera la empresa, hacen que la decisión de comprometer recursos adicionales en un determinado mercado no haya de ser necesariamente lenta e incremental.

En este sentido, estos autores resaltan la utilidad del modelo dinámico de Uppsala al afirmar que el fenómeno del rápido crecimiento exterior de las empresas internacionales de reciente creación puede ser explicado como sigue: en la medida en que el fundador de la empresa tenga un alto conocimiento del mercado foráneo - desarrollado a través de los años de actividad empresarial en el sector de actividad -, la empresa nacida global podrá, fácilmente y de forma rápida, tomar decisiones que impliquen incremento del compromiso con los mercados internacionales. Además, este compromiso puede ser relativamente bajo (no implicando alto riesgo para la empresa) si la especificidad del conocimiento del mercado extranjero particular es relativamente baja y si las ventas internacionales y los canales de distribución ya están establecidos.

En consecuencia, una vez más encontramos apoyo, al menos parcialmente, del enfoque de dirección al enfoque secuencial del proceso de internacionalización

2.2.2.10. La internacionalización de la empresa desde la teoría de recursos

Si contemplamos la internacionalización de la empresa a la luz de la teoría de recursos, las estrategias de internacionalización consisten en la identificación, protección y explotación de los activos y capacidades específicas de las empresas para conseguir así posiciones de ventaja competitiva en los mercados exteriores. En otras palabras, las competencias distintivas contribuyen a la estrategia corporativa en el sentido que favorecen y permiten definir los patrones de diversificación y de interrelaciones de las distintas actividades empresariales (Prahalad y Hamel, 1990; Ramanujan y Varadarajan, 1989).

En este sentido, Bloodgood et al. (1996) argumentan que la capacidad para entrar en nuevos mercados está directamente relacionada con la acumulación de recursos tangibles e intangibles de la empresa. Las organizaciones con un stock de recursos valiosos, inimitables, raros y no sustituibles tienen una ventaja competitiva sobre sus competidores tanto en sus mercados domésticos como en los mercados exteriores (Barney, 1991; Chandler y Hanks 1994b).

Las empresas seleccionaran aquellos mercados y proyectos de desarrollo donde puedan utilizar y aprovechar más eficazmente sus competencias distintivas (Collins, 1991). Desde un punto de vista empírico, Carr (1993) demuestra como las estrategias de internacionalización basadas en las competencias distintivas ofrecieron resultados más favorables que los obtenidos por aquellas empresas que siguieron otras opciones estratégicas, tales como liderazgo del mercado local, liderazgo global o estrategias basadas en la rentabilidad económica y financiera de la empresa. Asimismo, este mismo autor identifica cómo la

estrategia basada en las competencias distintivas fue la base de la internacionalización y posición de liderazgo global de la industria automovilística japonesa.

Por otra parte, la teoría de recursos no se limita a asumir que unas empresas poseen mejores recursos y capacidades que otras, sino que proporciona explicaciones del cómo y porqué de la generación de rentas, que provendrán del desarrollo idiosincrásico de la empresa, sus experiencias en el mercado de origen y sus experiencias en los mercados internacionales. Además, contempla también el mantenimiento y acumulación de nuevos recursos y capacidades para la generación de rentas futuras en distintos entornos.

Si comparamos con la teoría de la internalización, la teoría de recursos también atribuye la motivación esencial de la expansión internacional a la posesión de recursos y capacidades que suministren a la empresa una fuente de ventaja competitiva que sea también aplicable al país de destino. Así, Penrose (1959) afirma que la empresa que se internacionaliza para conseguir mayores rentas explotando sus capacidades y recursos domésticos, en la medida en que éstos puedan ser susceptibles de nuevas aplicaciones en el ámbito internacional. Para esta autora, de tales recursos, las capacidades de gestión son el factor clave de crecimiento. Tales capacidades son muy difíciles de copiar o reemplazar, mejoran con su aplicación, y son aplicables en diversos activos. En este sentido, estas capacidades tanto incentivan como posibilitan la expansión internacional.

Sin embargo, la teoría de recursos no sólo destaca la importancia de poseer recursos y capacidades únicas como motivación esencial para la internacionalización, sino que además, subraya el papel de la capacidad dinámica de aprendizaje o de desarrollo de nuevas capacidades (Teece, Pisano y Shuen, 1990). La

expansión internacional proporciona, por tanto, nuevas oportunidades de aprendizaje a través de la exposición de la empresa a nuevas culturas, ideas, experiencias, etc., que pueden ser utilizadas para crear nuevas capacidades aplicables tanto en viejos como en nuevos mercados.

En esta explotación y acumulación de recursos, la visión directiva desempeña un papel fundamental. La estrategia de desplegar internacionalmente los recursos de la compañía así como el diseño de las diversas políticas funcionales dependen básicamente de la forma en que los directivos contemplan el mundo (Kobrin, 1994). Tal como afirma Pelmutter (1969) *“cuanto más se penetra en la realidad viva de la actividad internacional, resulta más necesario dar un gran peso a la forma en la que los ejecutivos piensan acerca de cómo hacer negocios en el exterior”*.

2.2.3. El rendimiento en los mercados exteriores

En líneas generales, como viene siendo admitido por la comunidad científica, la medida del rendimiento de la empresa nos permitirá evaluar la competitividad de la organización en su actuación. Es posible recopilar abundante literatura cuyo objeto de estudio se centra en el rendimiento organizativo, sin embargo, también es cierto que no existe consenso acerca de las definiciones del mismo, de las variables a utilizar y de la forma de medir de dichas variables.

Si nos centramos en el campo del marketing internacional y de la medida del rendimiento de las empresas en mercados exteriores, los primeros estudios datan de principios de la década de los 60, siendo el pionero Tookey (1964) que identifica los primeros factores asociados con el éxito exportador. Sin embargo, a pesar de las numerosas investigaciones en este campo, constituye una

de las áreas menos entendidas del marketing internacional (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Esto se debe, en parte, a problemas de conceptualización, operacionalización y medida del rendimiento exportador (Axinn, 1994; Walters y Samiee, 1990).

Los primeros trabajos empíricos se centraron principalmente en sintetizar, clasificar y determinar el impacto de factores independientes en el rendimiento exportador (Madsen, 1987; Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Start, 1998). Sin embargo, la evaluación conceptual y metodológica de dicho rendimiento como variable dependiente en investigaciones empíricas fue ignorada durante mucho tiempo, con la excepción del trabajo de Matthyssens y Pauwels (1996), los cuales, aunque en profundidad, se centran sólo en el estudio de unos pocos aspectos de la medida del rendimiento.

Mucho más completo es el trabajo presentado recientemente por Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000), en el cual, tras una amplia revisión de la literatura existente, identifica, revisa y evalúa las variables relacionadas con el rendimiento en los mercados exteriores y sus medidas.

Siguiendo este trabajo, podemos identificar tres tipos de variables: antecedentes, variables de influencia directa y resultados. Variables antecedentes: Se trata de aspectos relacionados con las características de los directivos, factores organizacionales y factores del entorno que afectan indirectamente al rendimiento exportador:

- Factores directivos: Se incluyen características demográficas, experiencia, actitudes, comportamiento, etc., de los directivos implicados en el proceso de internacionalización de la empresa (Leonidou et al., 1998). La forma en que los éstos seleccionan, entran y se expanden en los mercados exteriores y el diseño de

sus estrategias de marketing internacional afectará, inevitablemente, al rendimiento de la firma en esos mercados. Algunos investigadores sugieren que cierto perfil de directivo conduce al éxito en los mercados exteriores (Evangelista, 1994; Gomez-Mejia, 1988). Sin embargo, con la excepción de algunos factores que sistemáticamente muestran un fuerte efecto en el rendimiento exportador, como el **compromiso personal** (McConnel, 1979; Simmonds y Smith, 1968), **la experiencia profesional** (Da Rocha, Christensen y Da Cunha, 1990; Dich, Koglmayr y Muller, 1990) y las **actitudes para los idiomas** (Czinkota y Ursic, 1991; Holzmuller y Kasper, 1990), las evidencias empíricas de esta vinculación no están suficientemente claras.

- Factores organizacionales: Comprende aspectos demográficos, elementos operativos, características de los recursos y metas y objetivos de la firma exportadora (Leonidou, 1998). Se ha confirmado empíricamente, que ciertas características organizacionales están relacionadas con la obtención de un rendimiento exportador superior. Tal es el caso del **tamaño de la firma** (medido en términos de número de empleados, cifra de negocios o activo total) y de los **recursos disponibles**, encontrándose que las firmas de gran tamaño (Christiansen, Da Rocha y Gertner, 1987; Culpan, 1989) y aquellas con adecuados recursos humanos y en I+D (Beamish, Craig y Mclellan, 1993; Gomez-Mejía, 1988) rinden mejor en los mercados exteriores. Sin embargo, otros factores organizacionales, como características del producto u objetivos corporativos, no se ha demostrado que tengan un efecto significativo en el rendimiento exportador (Beamish et al., 1993; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Gomez-Mejía, 1988).
- Factores del entorno: Se trata de elementos del entorno, tanto de los mercados exteriores como del doméstico, en los cuales la

empresa opera y que están más allá del control de la organización (Aaby y Slater, 1989). Aunque el papel potencial de estos factores en su influencia sobre el rendimiento exportador ha sido tratado ampliamente en la literatura de marketing internacional, hay pocas evidencias empíricas que lo confirmen, probablemente debido a la complejidad del entorno de los negocios internacionales (Reid, 1987; Rao, 1990; Rao y Naidu, 1992). No obstante, dichos factores han sido examinados en el contexto de estímulos y/o barreras a la exportación habiéndose demostrado la influencia de varios de ellos (condiciones económicas, barreras comerciales y presiones competitivas) en el rendimiento de la empresa exportadora.

Variables de influencia directa: Tal como su nombre indica, se trata de variables que afectan directamente al rendimiento exportador, incluyendo principalmente objetivos y elementos de la estrategia de marketing de la firma.

- Factores objetivo: Están relacionados con el proceso de identificación, selección y segmentación internacional (Kotabe y Helsén, 1998). Aunque estos factores han recibido una escasa atención desde el punto de vista empírico, siendo fundamentalmente dos los más tratados (estrategia de expansión y segmentación de los mercados exteriores), se ha encontrado una significativa relación entre estas variables y el rendimiento exportador.
- Factores estratégicos de marketing: Se refieren a la estrategia de la compañía en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación en los mercados exteriores (Albaum, Strandskov y Duerr, 1998), y son un elemento clave para alcanzar un rendimiento superior. Existe un amplio número de estudios que examinan la relación entre estrategia de marketing y rendimiento exportador y, con algunas excepciones, la relación encontrada es

positiva. Concretamente, la relación más fuerte se ha encontrado para calidad del producto, estrategia de precios, estrategia de distribución y publicidad.

Variables resultado: Shoham (1996) establece un modelo en el que el rendimiento exportador es una variable dependiente que define como el resultado de las actividades de la organización en los mercados exteriores. Existen dos formas principales de medir el rendimiento exportador: **medidas económicas** (medidas de tipo financiero tales como ventas, beneficios y cuotas de mercado) y **medidas no económicas** (relacionadas con el producto, el mercado, la experiencia adquirida, etc.) (Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996), a las que podemos añadir también **medidas genéricas**.

La mayoría de las variables antecedentes y de las variables de influencia directa se relaciona con medidas económicas del rendimiento, especialmente con la *propensión exportadora* (*porcentaje de las ventas correspondientes a la exportación con respecto al total de ventas de la empresa*), con el crecimiento de las exportaciones y con la rentabilidad exportadora, siendo las medidas económicas las que con más frecuencia se utilizan (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Veamos, a continuación, una breve descripción de estos distintos tipos de medida.

Medidas económicas:

- Medidas relacionadas con las ventas: Son las utilizadas más frecuentemente para valorar el rendimiento exportador. La más común es la **propensión exportadora** que, sin embargo, ha sido criticada por no reflejar la dimensión competitiva del éxito exportador (Kirpalani y Balcome, 1987). Otra medida ampliamente

empleada y con éxito como indicador es el **crecimiento de las exportaciones**, pero hay que tener precaución en su uso, pues se puede exagerar el rendimiento a causa de una escalada de precios y/o de un mercado en crecimiento, o disminuirlo a causa del efecto de la curva de experiencia y el deterioro de la demanda (Kirpalani y Balcome, 1987).

- Medidas relacionadas con el beneficio: En este grupo, la **rentabilidad de las exportaciones** y su **crecimiento** han sido las más investigadas y citadas como objetivo de las exportaciones de la firma (Aaby y Slater, 1989). Así mismo, la **contribución de las exportaciones a los beneficios** (porcentaje de los beneficios de la empresa debidos a la exportación) ha recibido bastante atención en los trabajos empíricos, aunque podemos decir que adolece de la misma limitación que hemos mencionado para la propensión exportadora. Por otra parte, el **margen de beneficios de la exportación y su crecimiento**, son raramente utilizados debido a las dificultades que plantea su medición. En general este tipo de medidas es criticada porque puede no haber certeza en la determinación de los beneficios asociados a la exportación (Samiee y Anckar, 1998).
- Medidas relacionadas con la cuota de mercado: Pertenecen a esta categoría la **cuota de mercado de exportación** y su **crecimiento**. Son raramente empleadas debido a la dificultad de su determinación, especialmente en el caso de pequeñas compañías que operan en nichos de mercado. Además, estas medidas pueden indicar el progreso de la competitividad de la firma más que el incremento de las exportaciones debido al crecimiento del mercado (Kirpalani y Balcome, 1987).

Medidas no económicas:

- Medidas relacionadas con el mercado: Distintas medidas se identifican en este grupo, tales como **número de mercados** en los que se opera, **penetración** en el mercado de exportación, **acceso nuevos mercados**, contribución de la exportación al desarrollo del mercado, etc., siendo la primera la más ampliamente estudiada. Sin embargo, algunos autores sugieren que el número de mercados en los que se opera no es un fin en sí mismo, sino que es algo contingente con una determinada empresa, producto, mercado y factores de marketing (Piercy, 1982).
- Medidas relacionadas con el producto: Se refieren al **número de nuevos productos** exportados, la proporción de la línea de productos exportados o la contribución de la exportación al desarrollo de productos. Aunque raramente son empleadas, estas medidas se justifican porque el producto y su rendimiento son un elemento esencial en cualquier estrategia de marketing internacional.
- Otras medidas: Se han encontrado en algunos trabajos otro tipo de medidas no económicas tales como la contribución de la exportación a las economías de escala y a la reputación de la empresa (Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994), el número de transacciones de exportación (Culpan, 1989), y la proyección del compromiso exportador (Diamantopoulos y Schlegelmich, 1994).
Medidas genéricas: Algunos investigadores eligen aproximaciones más generales para medir el rendimiento de las exportaciones. Una de las más comunes es el grado de satisfacción de los directivos con las actividades de exportación, que va a ser determinante para las siguientes actuaciones de la compañía en los mercados exteriores. Otra medida genérica es la percepción del éxito en las exportaciones y el grado en el que los

objetivos de exportación son alcanzados. Obviamente, se trata de medidas muy subjetivas y difíciles de determinar.

Por otra parte, parece haber una alta relación entre los indicadores económicos y los no económicos (Shoham, 1998). Ello nos lleva a la conclusión de que el rendimiento exportador es un fenómeno con múltiples facetas, por lo que es necesario el uso de un conjunto de medidas que nos evalúen el mismo desde diversos ángulos, minimizando así las limitaciones que puedan tener individualmente cada una de ellas (Evangelista, 1994).

2.3. Definición de términos básicos

Internacionalización: proceso de implicación creciente en operaciones internacionales.

Orientación etnocéntrica: considera el desarrollo internacional como algo secundario respecto a la expansión nacional y el mercado exterior se percibe como el lugar en el que desembarazarse del excedente de producción.

Orientación policéntrica: reconoce la importancia de las diferencias que afectan al ejercicio de la actividad internacional y también la importancia de estas actividades en la cifra de negocios y rentabilidad.

Incertidumbre externa: recoge la imprevisibilidad del entorno externo de la organización, derivada de aspectos políticos, económicos, sociales, entre otros y que unida a una alta

especificidad de activos conlleva la necesidad de mecanismos de alto control.

Incertidumbre interna: asociada a la incapacidad de la organización para determinar la actuación de los agentes, distribuidores, entre otros y que se encuentra relacionada con su nivel de experiencia internacional y con las diferencias socioculturales existentes entre el mercado doméstico y el exterior.

Empresa iniciadora: está inmersa en una red de empresas que no tiene establecidas relaciones con otras en el exterior, debido a que posee un escaso nivel de conocimiento sobre los mercados exteriores que no puede adquirir de los otros miembros de la red.

Empresa rezagada: la empresa no necesita acudir primero a los mercados más cercanos, ya que el modelo de internacionalización vendrá guiado por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada en mercados exteriores.

2.4. Sistema de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La internacionalización de las pequeñas empresas incrementa la rentabilidad de las empresas.

2.4.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera no influye en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Hipótesis Alternativa

“La adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“El compromiso con el mercado exterior en el que opera no influye en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Hipótesis Alternativa

“El compromiso con el mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Tercera Hipótesis

Hipótesis Nula

“La percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera no influye en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Hipótesis Alterna

“La percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas”

2.5. Sistema de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
<p>Variable dependiente:</p> <p>Rendimiento de las pequeñas empresas</p>	<p>Crecimiento de la exportaciones</p> <p>Propensión exportadora (Exportaciones/Total Ventas)</p>	<p>Intervalo</p> <p>1 = Nada importante</p> <p>5 = Muy importante</p>
<p>Variable independiente:</p> <p>Internacionalización de las pequeñas empresas</p>	<p>Adquisición de conocimientos</p> <p>Compromiso con el mercado</p> <p>Percepción de la incertidumbre</p>	<p>Intervalo</p> <p>1 = Nada importante</p> <p>5 = Muy importante</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El trabajo de investigación que se pretende desarrollar es de tipo aplicativo, cuyo objetivo principal es contrastar los conceptos teóricos a una realidad específica, tal es el caso presente, que se busca medir el impacto de la internacionalización en el rendimiento o resultados de las pequeñas empresas.

3.2. Nivel de investigación

El trabajo de investigación a realizarse es de tipo descriptivo y correlacional, dado los objetivos que se buscan alcanzar y las hipótesis que se desean contrastar.

3.3. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de tipo no experimental y de corte transversal debido a que se tomara una muestra representativa en un momento específico de espacio y tiempo.

3.4. Métodos de investigación

El método de investigación es descriptivo y correlacional, ya que primero describimos los factores que contribuyen a la internacionalización de las pequeñas empresas y su impacto en la rentabilidad, determinando si existe algún grado de correlación entre las variables de estudio.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población de estudio está conformada por las empresas exportadoras del sector agroindustrial, categorizadas según CIUU, ubicados en el distrito de Tacna, los cuales ascienden a un número de 15 empresas activas, según información proporcionada por la SUNAT.

En ese sentido, dado que se cuenta con un número no muy grande de empresas a investigar, se ha tomado la decisión de considerar a toda la población definida anteriormente.

3.6. Instrumentos de investigación

Para el presente trabajo de investigación se tomó en consideración la aplicación de un cuestionario a la población determinada en función a su actividad exportadora, la misma que está apoyada en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información primaria para el presente trabajo de investigación.

3.7. Técnicas de procesamiento de datos

Para tratamiento y procesamiento de la información se emplearon técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en la presente investigación estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, son pruebas estadísticas métricas, debido al tipo de escala de medición que se utilizará (intervalo).

3.8. Selección y validación de los instrumentos de investigación

Para el análisis de fiabilidad o confiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach con la finalidad de lograr la consistencia interna a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Tabla N° 3
Análisis de Fiabilidad

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de Ítems
Adquisición de conocimientos	0.880	5
Percepción de la incertidumbre	0.934	6
Compromiso con el mercado	0.857	4

Fuente: Elaboración propia – Encuesta

Como se puede apreciar en la tabla N° 3, para las tres dimensiones de internacionalización de las empresas el alfa de cronbach es superior a 0.7, lo cual indica que el conjunto de ítems de cada constructo mide lo mismo.

Con relación a la validez del instrumento, a fin de medir lo que se quiere medir, se ha utilizado un cuestionario probado en otras investigaciones a nivel internacional, tales como:

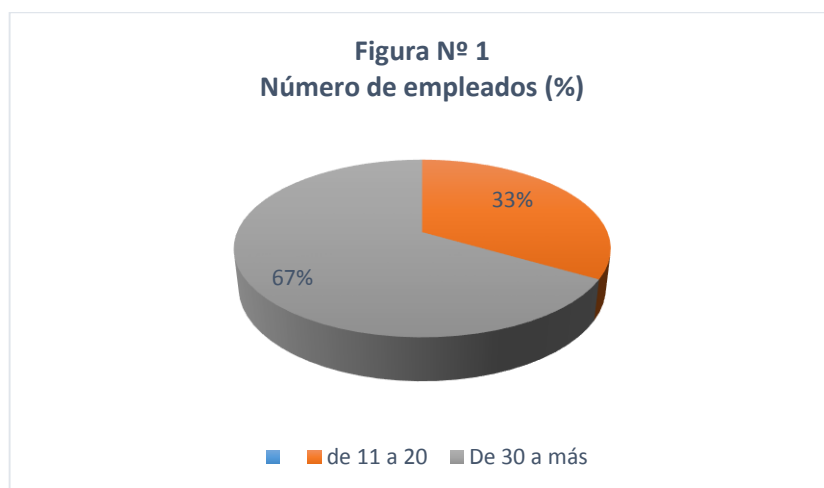
- a. Patrones de innovaciones e internacionalización de las empresas innovadoras (1999). Fonfría Mesa, Antonio. Universidad Complutense de Madrid.
- b. Orientación al mercado y proceso de internacionalización de empresas (2003). Martín Armario, Julia. Universidad de Málaga.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

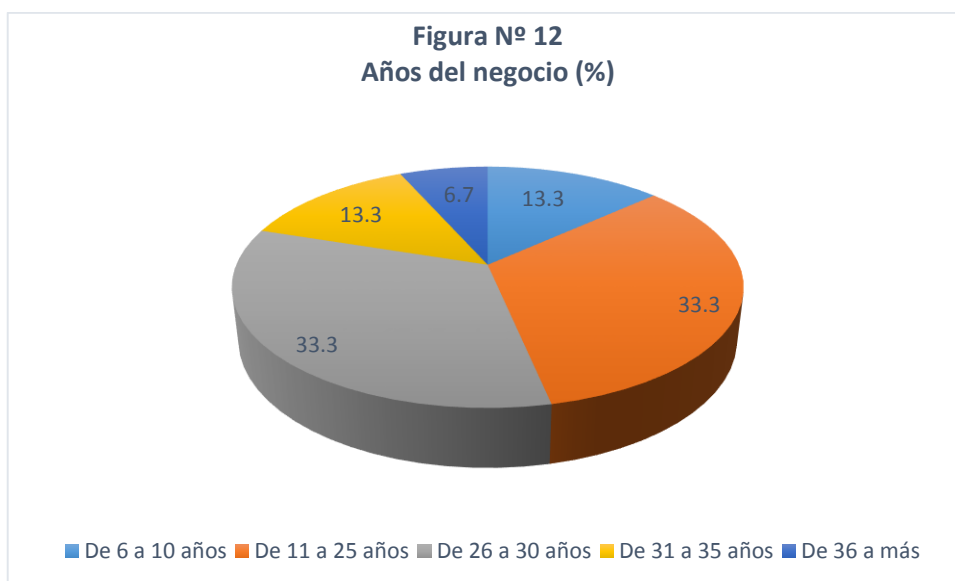
4.1. Características de la población

En la figura N° 11, podemos apreciar que las empresas exportadoras del sector agroindustrial del distrito de Tacna, son pequeñas empresas, las cuales cuentan de 11 a 20 trabajadores (67%) y 33% con trabajadores de 30 a más de la población analizada, no superando los 50 trabajadores, lo cual las categorizan como pequeñas empresas.



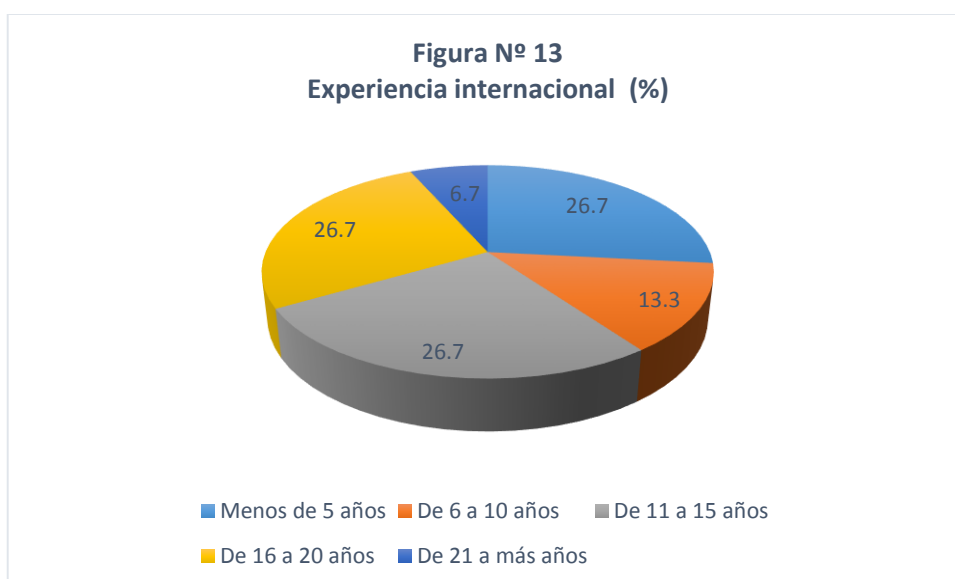
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 12, nos da a conocer el tiempo que la pequeña empresa está en el negocio, como se puede apreciar el 66,6% representan empresas que tienen una antigüedad de entre 11 a 30 años, también existe un 13.3% que tienen más de 30 años. Esto quiere decir, que en el distrito de Tacna existe un conjunto de empresas que desde buen tiempo atrás vienen realizando operaciones de comercio exterior en el sector agroindustrial.



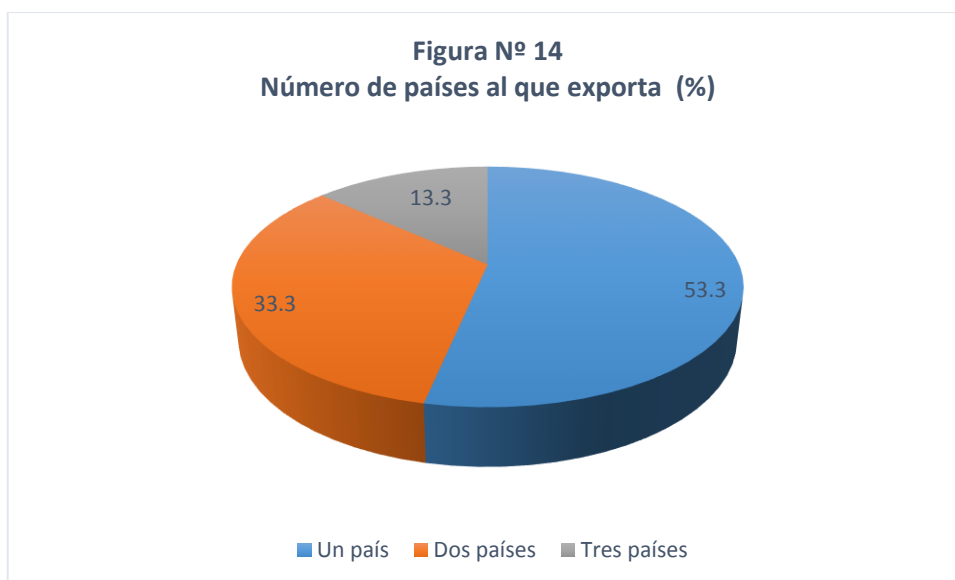
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 13, nos muestra la experiencia internacional que tienen las pequeñas empresas, es decir el 53,4% tienen un tiempo entre 11 a 20 años y un pequeño grupo, que conforma el 6,7% de la población más de 20 años, exportando sus productos agroindustriales a los mercados internacionales.



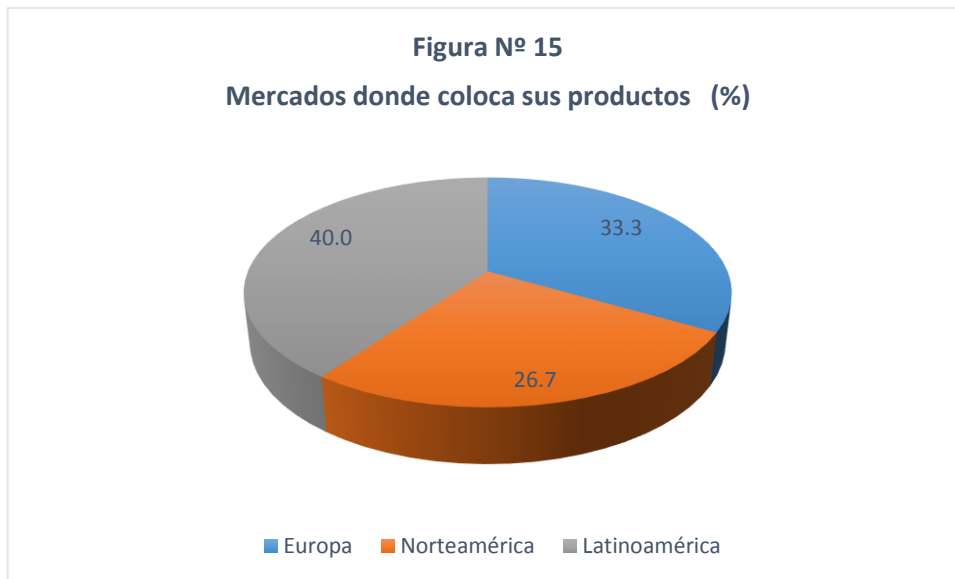
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

Como se puede apreciar en la figura N° 14, las empresas que exportan del distrito de Tacna, generalmente orientan sus productos transables a un país, lo cual representa el 53,3% del total de la población. De otro lado, un pequeño porcentaje de este sector industrial orienta sus productos a más de tres países lo que representa el 13,3% del total. Esto evidencia que no es fácil para la pequeña empresa poder coberturar muchos mercados, dada la complejidad que significa y sobre todo los recursos que se requieren.



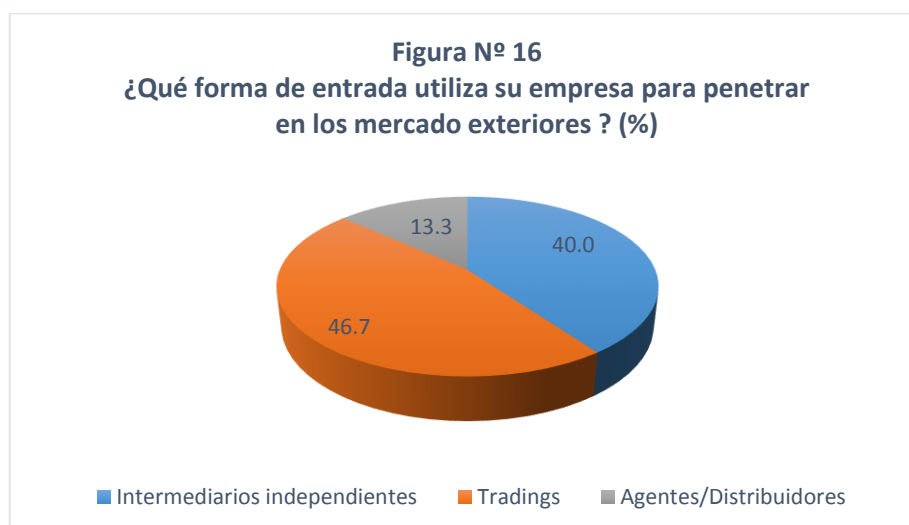
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

Con relación a los mercados donde colocan sus productos exportables, en este caso particular, productos de agro exportación, el mercado de mayor preferencia o que demanda el mayor volumen lo representa América Latina (40%), seguido de Europa (33,3%) y finalmente Norteamérica (26,7%) principalmente.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 16, la forma de entrada escogida como preferente por parte de los exportadores de productos agroindustriales para poder introducir sus productos en el mercado internacional, lo representa la utilización de tradings (46,7%), seguido de los intermediarios independientes con el 40,0% y finalmente los agentes o distribuidores que representan el 13,3% de la población analizada.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

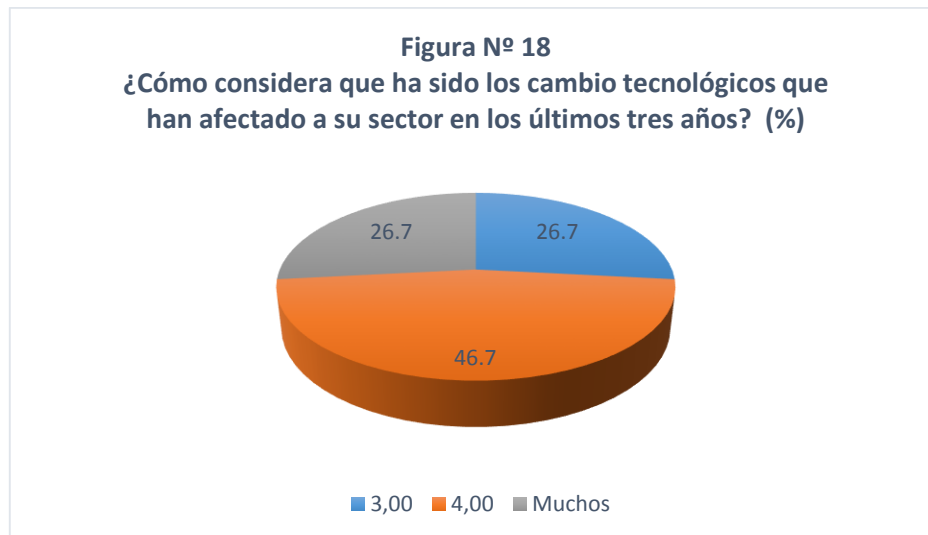
4.2. Características del sector en su principal mercado de exportación

Respecto a las características del sector, en la figura N° 17, tomando en consideración una escala que va desde 1 muy bajo a 5 muy alto, podemos deducir que la población estudiada considera que el nivel de competencia es alto (60%) y muy alto el 33,3%. Esto evidencia que dada la globalización de los mercados se requiere una mayor cantidad de recursos, no en términos de cantidad sino de calidad, especialmente el capital humano y el uso de abonos orgánicos, capital, entre otros.



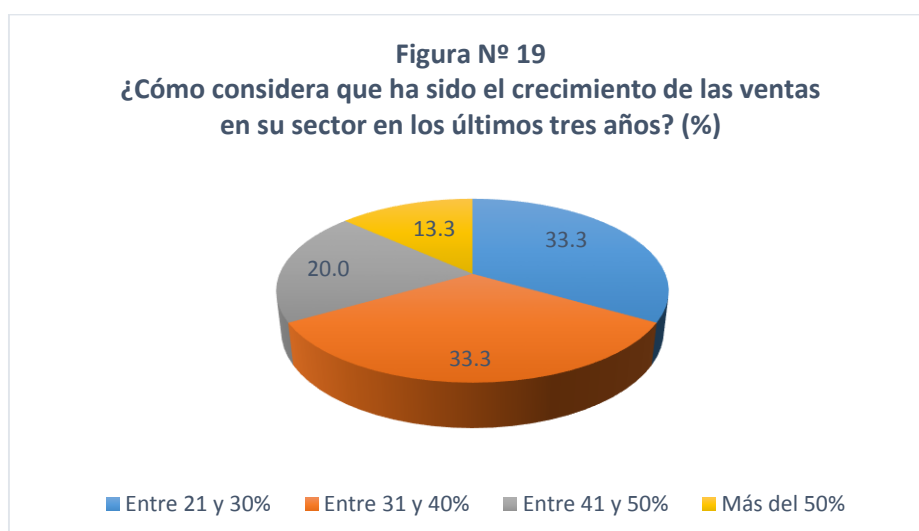
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 18, se puede apreciar que los cambios tecnológicos han afectado de manera importante a la internacionalización de las empresas, estos cambios se han dado sobre todo en el empaque, embalaje, modalidad de transporte: bimodal o multimodal, dado el sector agropecuario, entre otros aspectos.



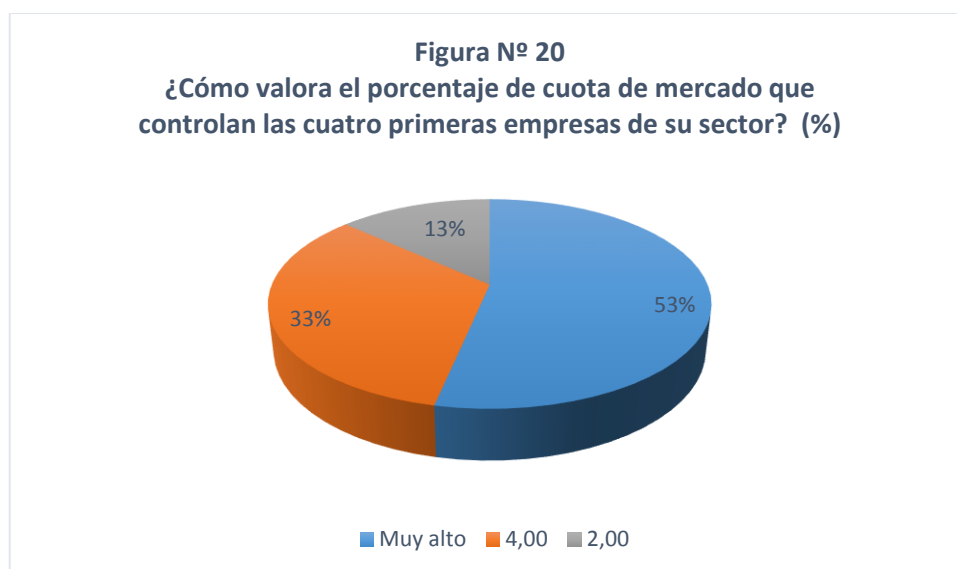
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

Podemos apreciar en la figura N° 19, que el crecimiento de las ventas en los últimos tres años ha experimentado un crecimiento entre el 31 a 40% (33,3%) y entre 41 y 50% (20%) y finalmente un crecimiento mayor del 50% representan el 13,3%. Esto evidencia que las empresas que han logrado internacionalizarse han logrado mayores márgenes de rentabilidad, derivada del crecimiento de las ventas de sus productos agroindustriales.



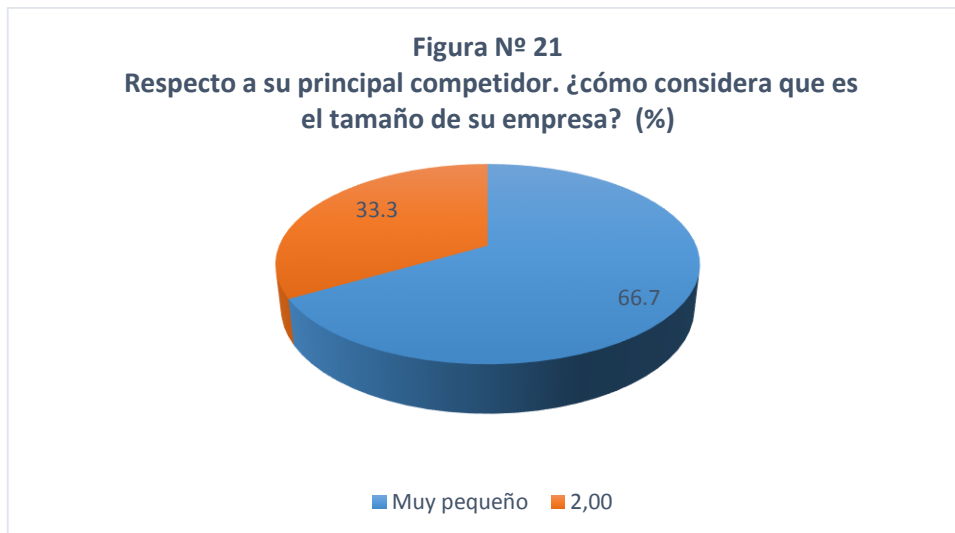
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 20, nos muestra un indicador muy importante del mercado internacional, relacionado con la competencia, específicamente la cuota de mercado de las principales empresas que controlan el mercado al cual dirigen sus productos. Esta figura nos indica que la participación de las exportaciones de la pequeña empresa del distrito de Tacna es reducida y que los mercados están controlados por empresas de mayor envergadura.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

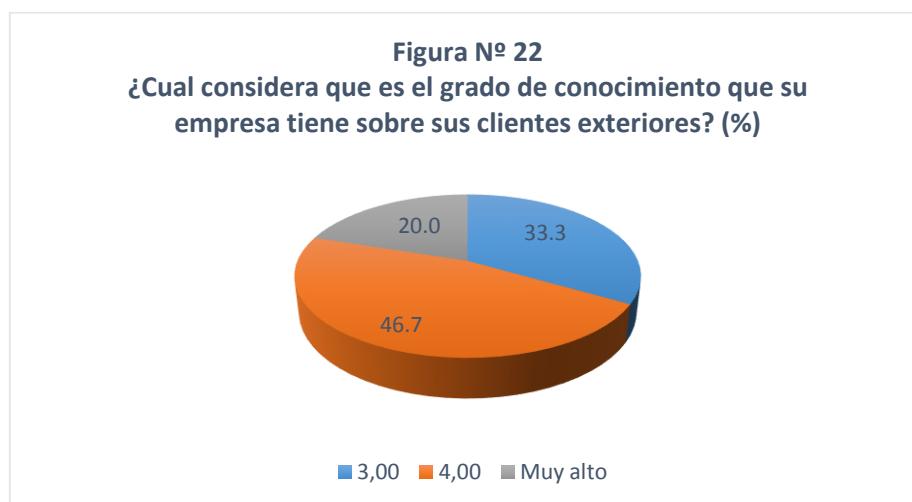
La figura N° 21, nos relaciona la apreciación del pequeño empresario en relación al tamaño de su principal competidor. Como se puede apreciar son pequeños frente a la competencia.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

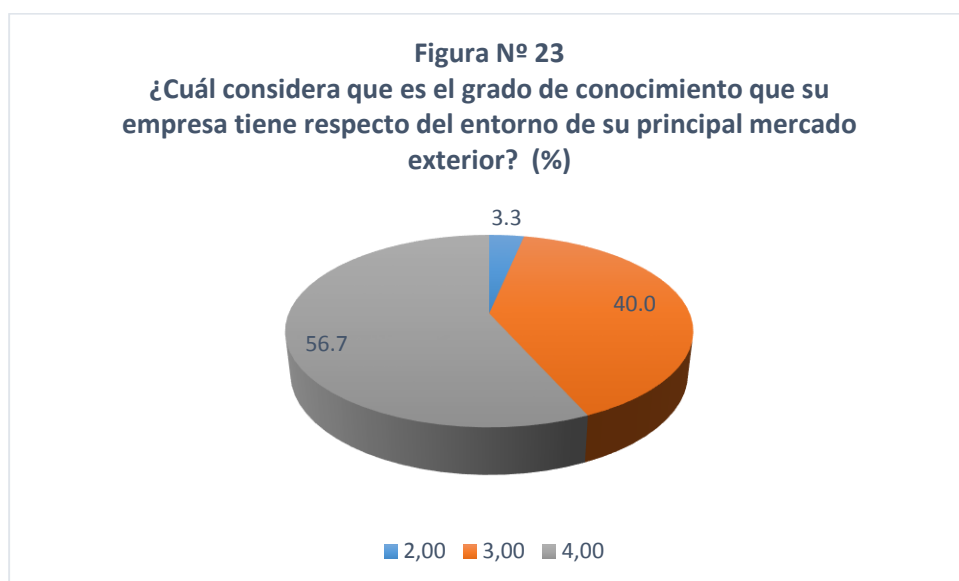
4.3. Dimensión Adquisición de conocimiento

Respecto a la adquisición de conocimiento, en la figura N° 22, podemos apreciar que el grado de conocimientos que los pequeños empresarios tienen sobre sus clientes es muy importante, lo cual refleja que los exportadores, dada la experiencia priorizan conocer el mercado y las necesidades de los clientes a los cuales dirigen sus productos, a fin de ir adecuando e innovando los mismos, lo cual le permite competir con éxito en el mercado exterior.



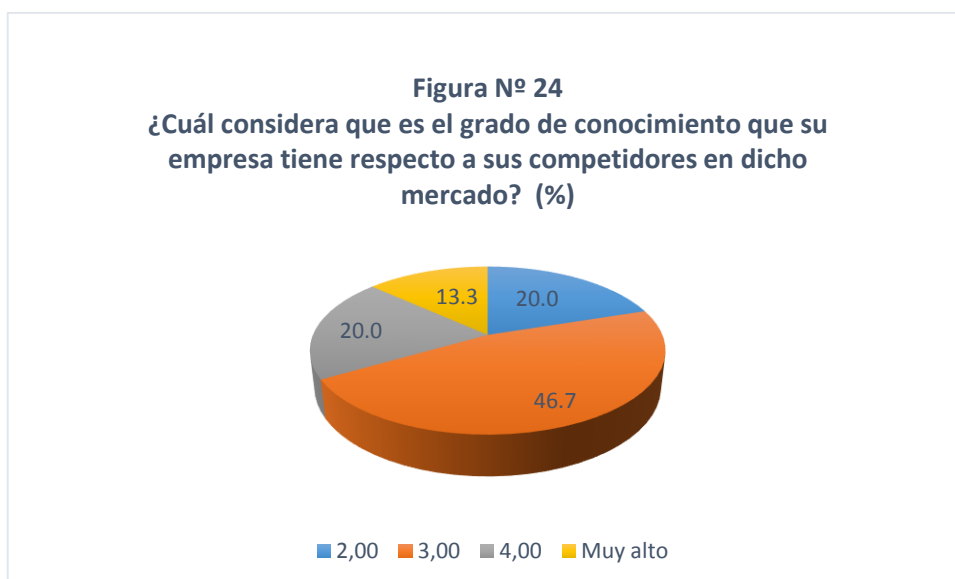
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 23, nos da a conocer que es muy importante para los empresarios exportadores conocer en entorno donde se desenvuelven sus actividades empresariales. Actualmente el entorno mundial es altamente dinámico e impredecible, donde el empresario debe buscar mecanismos que le permitan aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos del medio.



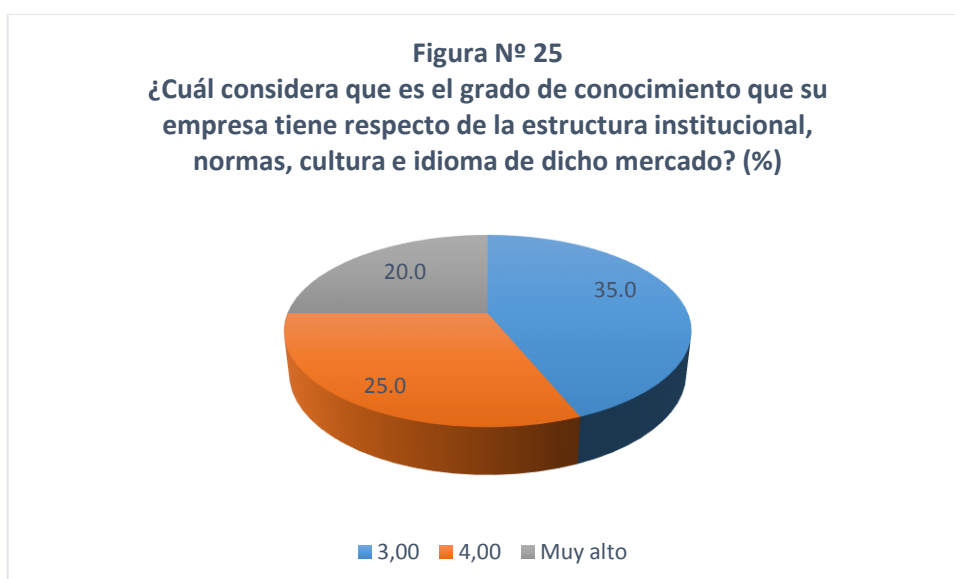
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 24, pretende medir la importancia que le da el pequeño empresario exportador a conocer a sus principales competidores del mercado al cual se dirige. La figura nos indica que no se tiene un conocimiento cabal de dicha variable, probablemente por los recursos que se necesita para contar con información estratégica que le ayude a ir incrementando su cuota de mercado al cual atiende.



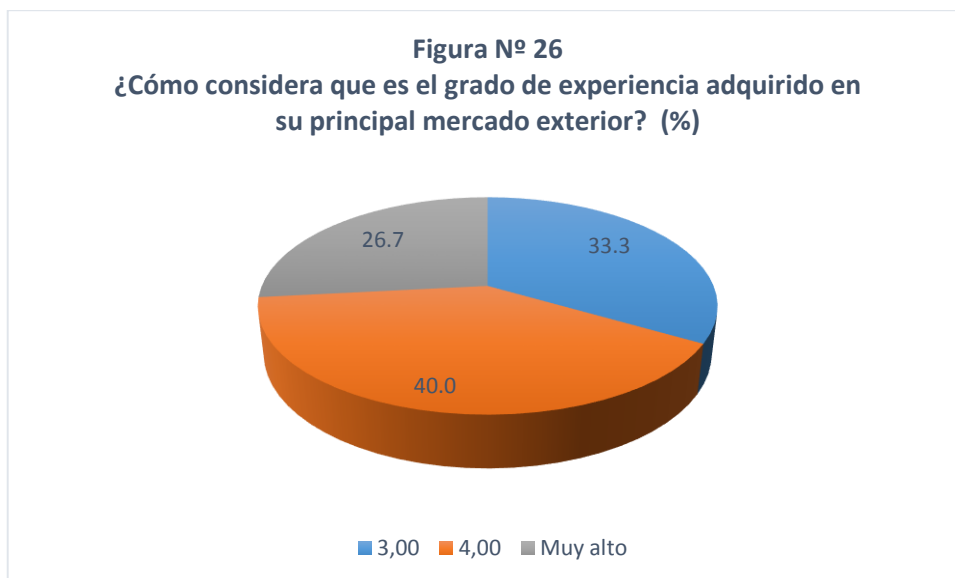
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 25, nos da información respecto a cómo los pequeños empresarios consideran la variable cultural del mercado al cual se dirigen con sus productos. Al respecto, es necesario precisar que es tomada muy en cuenta, como se puede apreciar, ya que la población refiere a este punto entre 4 y 5 en la escala propuesta para la presente dimensión.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

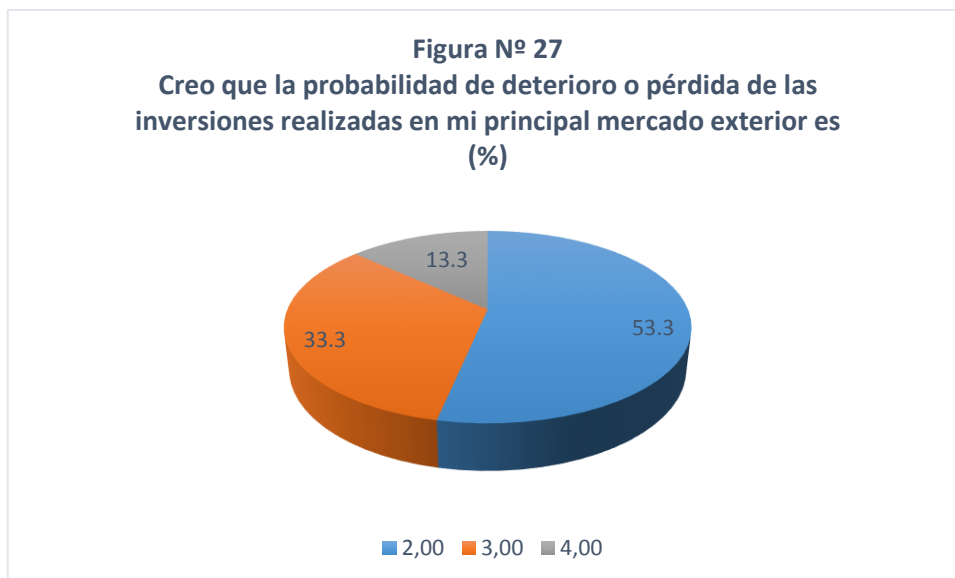
Finalmente sobre esta dimensión la figura N° 26, la población considera importante el grado de experiencia derivado de las operaciones que ha realizado en el mercado internacional para sus futuras operaciones de comercio exterior.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

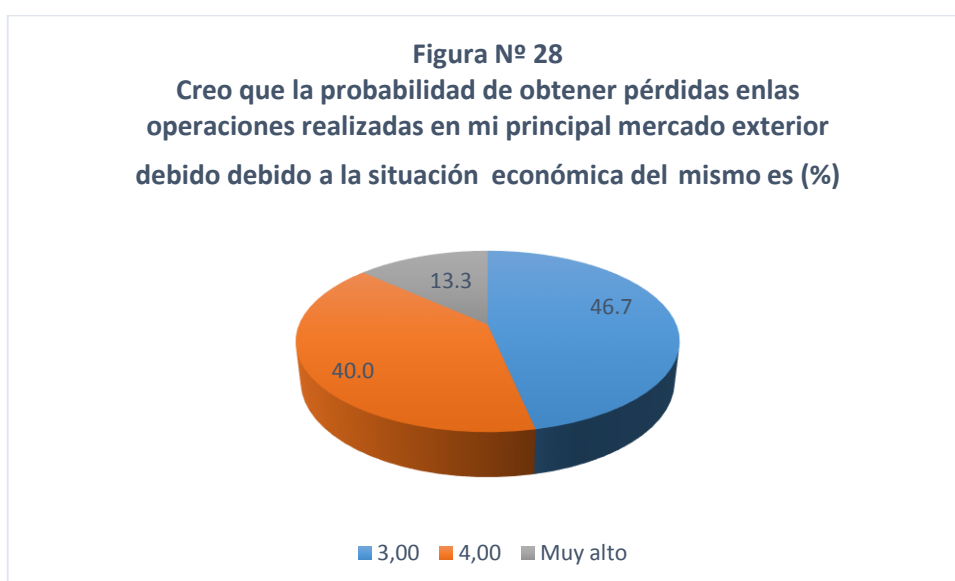
4.4. Dimensión de Percepción de la incertidumbre

Esta dimensión busca medir la percepción de la incertidumbre en la internacionalización de las pequeñas empresas del distrito de Tacna. Al respecto, se puede apreciar que los empresarios no consideran un alto riesgo de pérdida de sus inversiones en el mercado exterior al cual ofertan sus productos. Esto indica que los países demandantes tienen relativa estabilidad económica, social, política, entre otras, que sirven como marco estable para realizar sus operaciones.



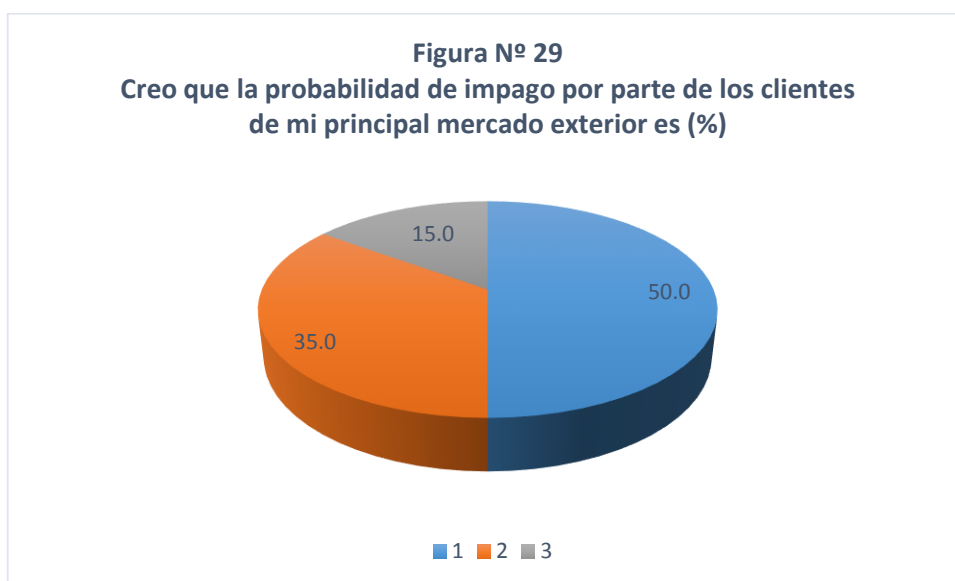
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 28, nos da a conocer que la probabilidad de pérdidas derivadas de la situación económica del país importador de sus productos es relativamente alta (53,3%), esto se debe a que los países a los cuales dirigen su oferta obedecen a ciclos económicos y al comportamiento de la economía mundial, que a larga promueven o restringen la demanda de sus productos.



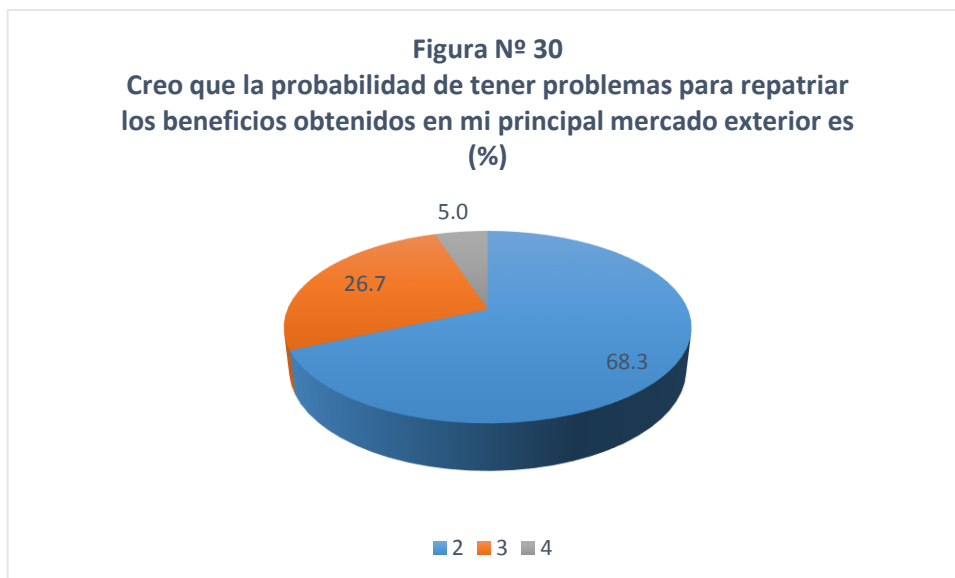
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 29, nos indica que el riesgo relacionado con la probabilidad de que el importador no pueda honrar sus obligaciones derivadas de las operaciones de comercio exterior es bajo, lo que nos indica que los exportadores han logrado establecer vínculos de largo plazo o un mayor conocimiento del comprador de sus productos, o tal vez la utilización de cartas de crédito que minimizan el riesgo de no pago.



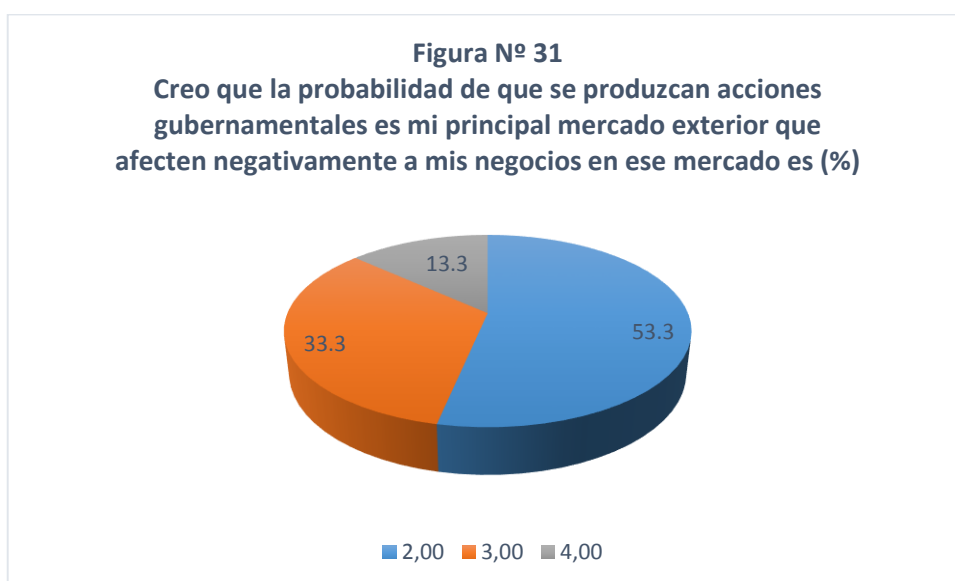
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 30, nos da a conocer que la probabilidad de tener problemas para poder repatriar los beneficios obtenidos derivados de sus operaciones internacionales son bajos, lo cual represente el 68,3% de la población analizada.



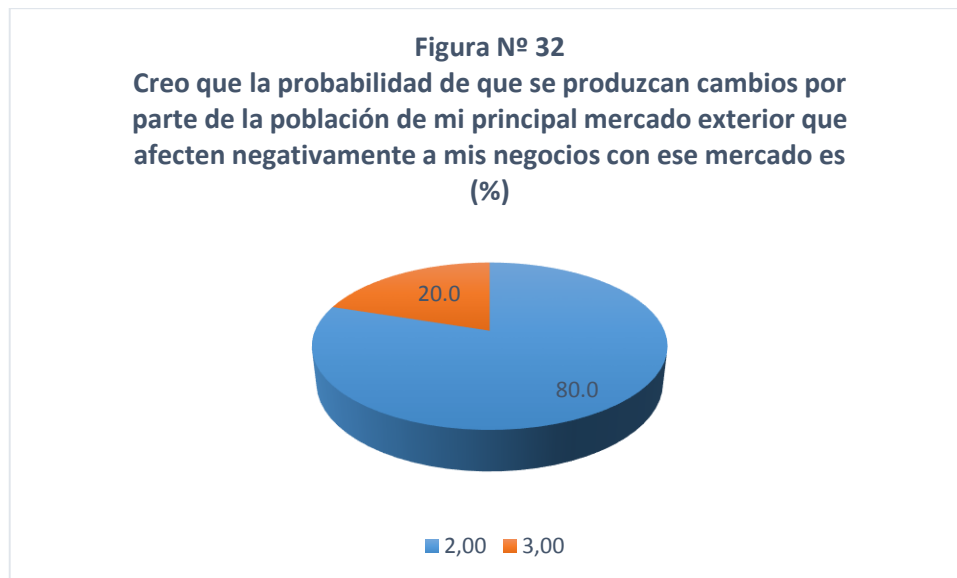
Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 31, considera que la probabilidad de que se produzca algún tipo de acciones gubernamentales derivadas del país importador que afecten los negocios es relativamente baja, lo que representa el 53,3% de la población. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje que representa el 13,3% que la probabilidad sea alta, esto dependerá específicamente del país al cual se dirigen.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

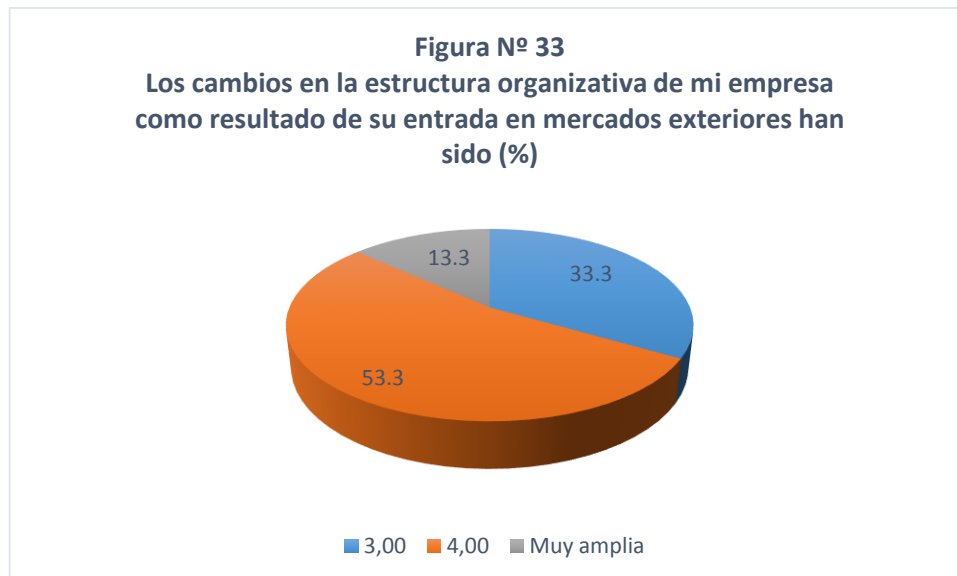
La figura N° 32, representa la probabilidad de que se produzcan cambios en la población. Al respecto la población analizada considera en un 80.0% que esto es poco probable.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

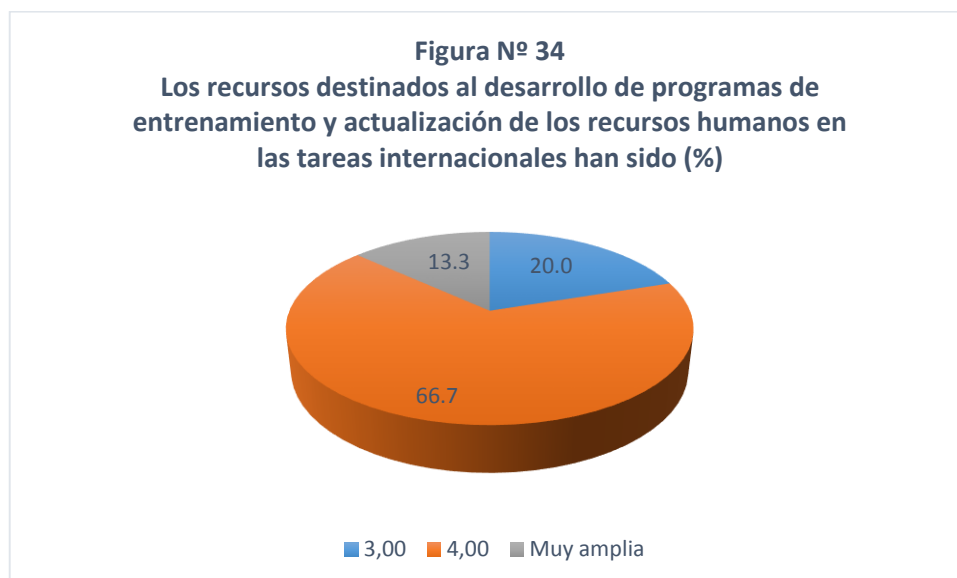
4.5. Dimensión Compromiso con el mercado

Con relación a la dimensión compromiso con el mercado que afecta también la internacionalización de la pequeña empresa, en la figura N° 33, nos muestra que atender los mercados internacionales afecta significativamente la estructura organizativa de la empresa exportadora, ya que implica orientar los recursos internos a atender el mercado internacional.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

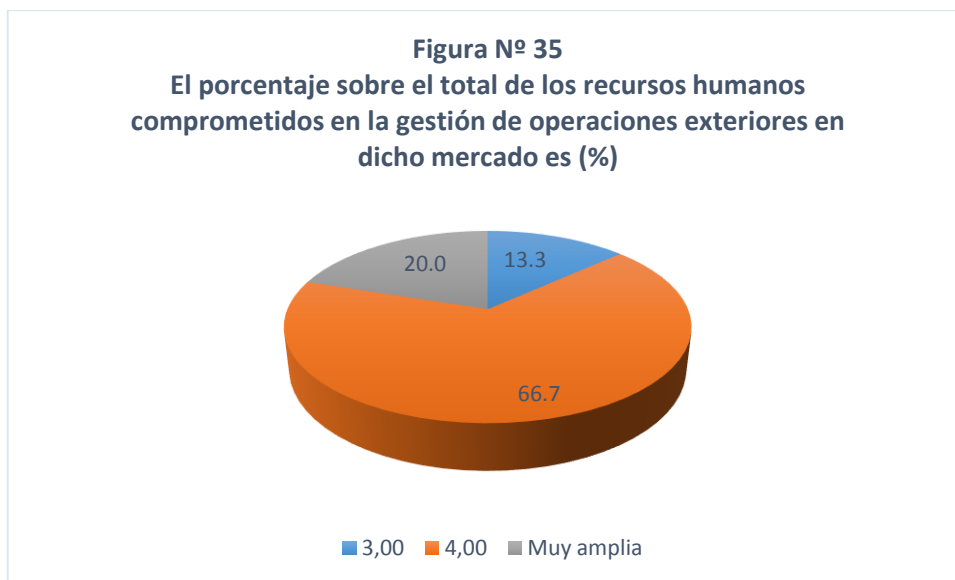
La figura N° 34, nos da a conocer como la empresa ha considerado relevante la capacitación del capital humano a fin de poder atender eficazmente las tareas que demandan el comercio internacional.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

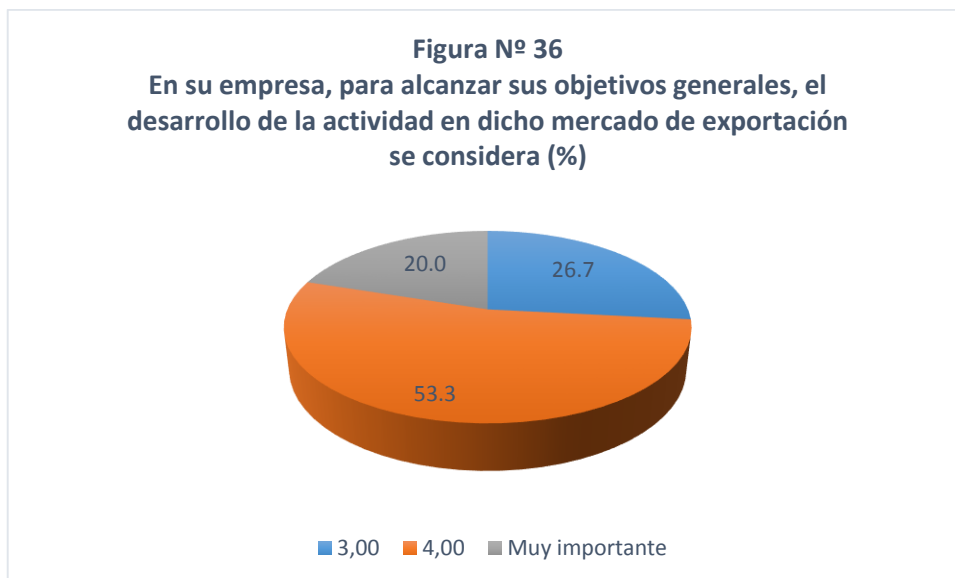
La figura N° 35, nos indica que es muy alta la proporción del total de los recursos humanos que se dedican a la gestión de las operaciones

exteriores, esto se debe a la complejidad de los mercados internacionales, cada vez más cambiantes, que exigen productos de alta calidad.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

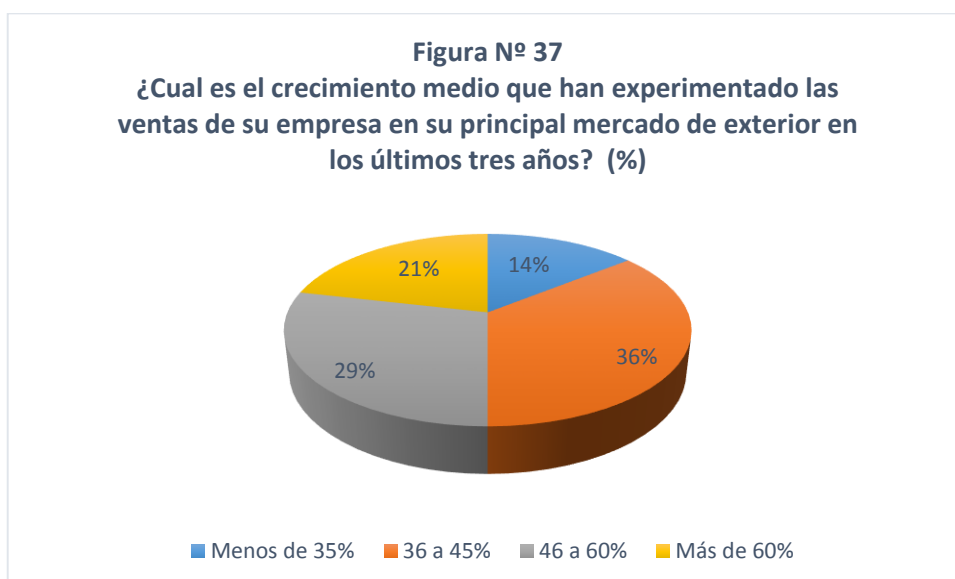
Finalmente, en relación a la figura N° 36, la empresa con la finalidad de alcanzar sus objetivos considera que el desarrollo de actividades en el mercado al cual se dirige es muy importante, a fin de poder mantener su cartera de clientes y poder ir captando clientes potenciales a través de sus representantes u otra modalidad que haya elegido para ingresar a los mercados internacionales.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

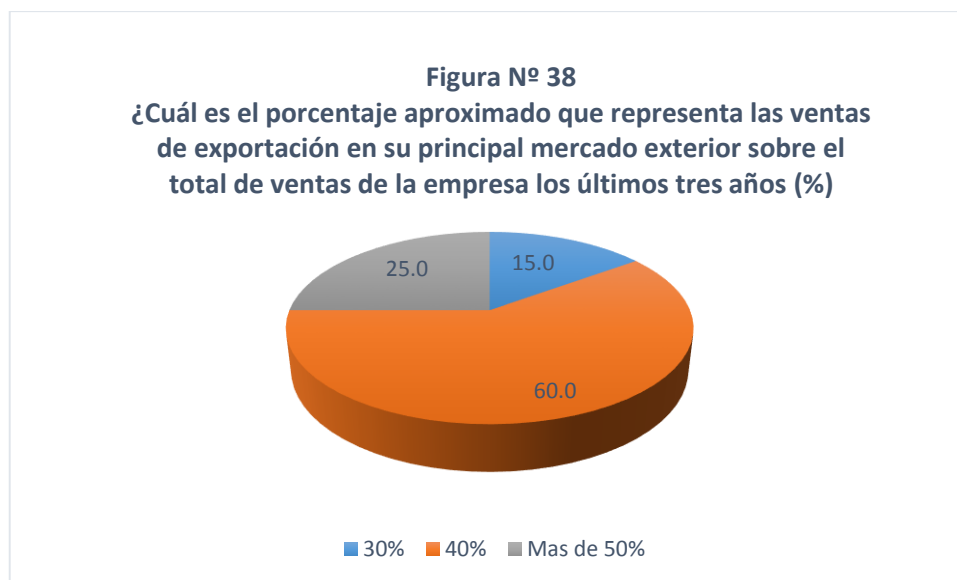
4.6. Rendimiento

Respecto a la medición del rendimiento, medido a través del crecimiento de las ventas, podemos indicar que el 36% de la población en estudio, considera que estas han crecido entre el 36 al 45%, seguido de 29% entre el 46 al 60% y finalmente el 21% considera que se han incrementado en más del 60,0%. Esto evidencia que la decisión de internacionalizarse beneficia a los pequeños empresarios.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

La figura N° 38, nos indica que el 60,0% de las pequeñas empresas exportan el 40% de la producción total, mientras que el 25,0% exporta más del 50%, seguido de un 15,0% que exporta el 30% de su oferta.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Respecto a la hipótesis principal de la presente investigación:

Ho: La internacionalización de las pequeñas empresas no influye en rentabilidad de las empresas.

H1: La internacionalización de las pequeñas empresas influye significativamente en la rentabilidad de las empresas.

De la prueba estadística realizada a través del coeficiente de correlación de Pearson (dado que las escalas son métricas), se puede concluir que existe relación directa y significativamente entre las variables de internacionalización y rentabilidad de las pequeñas empresas (Ver tabla Nº. 3). Por lo que la estrategia de internacionalización de las pequeñas empresas influye directamente el incrementar la rentabilidad.

Tabla Nº 4
Correlaciones

		Internacionalización	Rendimiento
Internacionalización	Correlación de Pearson	1	,592*
	Sig. (bilateral)		,020
	N	15	15
Rendimiento	Correlación de Pearson	,592*	1
	Sig. (bilateral)	,020	
	N	15	15

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

Respecto a la primera hipótesis específica planteada en la presente investigación:

Ho: “La adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera no influye en el rendimiento de las pequeñas empresas”

H1: “La adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Después de realizar la prueba estadística “t” student, a través de un modelo de regresión lineal, se puede concluir que la variable adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera la pequeña empresa contribuye con la rentabilidad.

Estadísticamente la prueba de nos arroja un “t” student de 4.464 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%), y un nivel de significancia de 0.001 (p-value menor de 0.05), lo cual nos indica que la variable adquisición de conocimientos influye o contribuye en el rendimiento de las pequeñas empresas. (Ver Anexo IV).

Con relación a la segunda hipótesis específica planteada en la investigación:

Ho: “El compromiso con el mercado exterior en el que opera no influye en el rendimiento de las pequeñas empresas”

H1: “El compromiso con el mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Podemos concluir que el compromiso que tiene la pequeña empresa que se ha internacionalizado con el mercado exterior en el que opera contribuye significativamente con la rentabilidad. Esto se respalda a través de la prueba “t” student, cuyo valor asciende a 2.566 (mayor a 1.96 a un nivel de significancia del 95%) y un nivel de significancia de 0.036 (p-value menor de 0.05).

Finalmente, con relación a la tercera hipótesis específica planteada en el presente estudio:

Ho: “La percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera no influye en el rendimiento de las pequeñas empresas”

H1: “La percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas”

Se puede concluir que la percepción de la incertidumbre que tiene el pequeño empresario del mercado exterior en el que opera, influye significativamente en la rentabilidad. Se llega a esta conclusión a través de la prueba “t” student, cuyo nivel de significancia de 0.025 (p-value menor de 0.05).

De otro lado, es importante recalcar el signo de la relación, la misma que nos indica que existe una relación inversamente proporcional entre la percepción de la incertidumbre por parte del pequeño empresario del mercado donde opera y la rentabilidad.

CONCLUSIONES

PRIMERA: A través de la presente investigación se ha demostrado que existe relación directa y significativa entre la internacionalización de las pequeñas empresas del distrito de Tacna y el rendimiento obtenido, lo cual se ha comprobado a través del coeficiente de Pearson.

SEGUNDA: La adquisición de conocimientos por parte de las pequeñas empresas exportadoras sobre el mercado exterior en el que operan contribuye a generar una mayor rentabilidad, lo cual se demuestra a través de la prueba “t” student, a un nivel de significancia del 95%.

TERCERA: El compromiso de las pequeñas empresas con el mercado exterior en el que operan influye significativamente en el rendimiento y tiene relación directamente proporcional, lo cual ha sido comprobado a través de la prueba “t” student a un nivel de significancia del 95%.

CUARTA: La variable percepción de la incertidumbre que tienen los pequeños empresarios del mercado exterior en el que operan influye significativamente en el rendimiento y tiene una relación inversamente proporcional, lo que significa que si el exportador tiene una percepción negativa del mercado, la rentabilidad obtenida será menor debido a que no ofertará sus productos.

QUINTA: Los pequeños empresarios del distrito de Tacna utilizan como forma de entrada al mercado internacional principalmente los trading, lo cual representa el 46,7%, seguido de los intermediarios independientes (40.0%) y finalmente los Agentes/distribuidores (13,3%). Esto demuestra que no tienen los recursos necesarios para poder ingresar directamente

a los mercados internacionales evitando los intermediarios y obtener de esta manera mayores márgenes de ganancia.

SEXTA: Los principales mercados internacionales en los cuales colocan la oferta de productos agroindustriales, lo constituyen América Latina (40,0%), seguido de Europa (33,3%) y Norteamérica representa el 26,7%.

SEPTIMA: Las variables tecnológica, capital humano, capacitación permanente, la experiencia adquirida del exportador en los mercados internacionales, el conocimiento sobre el comportamiento de sus competidores, el manejo y administración del entorno internacional, conllevan a las empresas tengan éxito en el la internacionalización.

SUGERENCIAS

1. Los pequeños empresarios del distrito de Tacna, deben propender a internacionalizar sus empresas con la finalidad de obtener mayores márgenes de rentabilidad.
2. Las empresas que deseen internacionalizarse deben tomar en consideración estudiar el mercado, la cultura, deben adecuar la estructura de la organización hacia las exigencias del mercado exterior, contar con un adecuado capital humano, entre otros, a fin de que puedan tener éxito.
3. Las empresas deben medir el riesgo, económico, de mercado, social, político, entre otros, de los mercados internacionales a fin de reducir o minimizar la probabilidad de no pago u otra contingencia que vaya en contra de sus interés. Para ello deberá utilizar mecanismos existentes como las cartas de crédito, fianzas, entre otras que se usan en el comercio internacional.
4. Las empresas deben hacer los esfuerzos necesarios en forma gradual que les permita en el largo plazo no contar con intermediarios, de tal modo, que puedan avanzar en las etapas de la internacionalización, como por ejemplo, colocar sucursales, filiales, entre otros, en los mercados externos, a través de la asociatividad por ejemplo.
5. Los pequeños empresarios deben estar a la vanguardia de la tecnología que coadyuve a la innovación de sus procesos con la finalidad de exportar productos agroindustriales de alta calidad que les permita obtener mejores precios en el mercado internacional.
6. El gobierno también debe jugar un rol importante a través de estrategias que permiten el posicionamiento de la marca país, a fin

de que pueda funcionar como paraguas, que contribuya a revalorar los productos de exportación, con lo que los pequeños empresarios obtendrían mejores precios y sobre todo atender otros mercados internacionales potenciales para nuestros productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AABY, N.E. y SLATER, S.F. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature". *International Marketing Review*, nº 64.

AGARWAL, S. y RAMASWANI, S.N. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors". *Journal of International Business Studies*.

AIKEN, M. y HAGE, J. (1968): "Organizational Independence and Intraorganizational Structure". *American Sociological Review*.

ALONSO, J.A. (1993): "Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa" en VELARDE, J.; GARCÍA, J.L. y PEDREÑO, A. *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Ed. Civitas.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): *Características y estrategias de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

ALVAREZ, L.I. (2000): "Orientación al Mercado de Organizaciones Privadas no Lucrativas. Aplicación en el Ámbito de las Fundaciones de Competencia Estatal".

ALVAREZ, L.I.; SANTOS, M.L. y VAZQUEZ, R. (2003): "La orientación al mercado cultural en el contexto de las organizaciones privadas no lucrativas: propuesta y evaluación de una escala de medida". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): "Nivel de Servicio y Retención de Clientes: el Caso de la Banca en España". Revista Española de Investigación de Marketing ESIC.

BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): Marketing Relacional. ESIC Market. Madrid.

BARROSO, C. y SÁNCHEZ DEL RÍO, E. (2003): "Influencia de la Orientación al Mercado sobre la Actitud y Comportamiento del Empleado en una Empresa de Servicios". Revista Española de Investigación de Marketing ESIC.

BARTLETT, A. y GHOSHAL, S. (2000): "Going Global". Harvard Business Review.

BEAMISH, P.W. (1990): "The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda" en RUGMAN, A. (ed) Research Global Business Management.

BEAMISH, P.W.; CRAIG, R. y McLELLAN, K. (1993): "The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters in Small-and-Medium-Sized Firms". Management International Review.

BELL, J. (1995): "The Internationalization of Small Computer Software Firm- A Further Challenge to Stage Theories". European Journal of Marketing.

BELLO, L.; POLO, Y. y VAZQUEZ, R. (1999): "Recientes aportaciones del

Marketing la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”. Papeles de Economía Española.

BENITO, G. y WELCH, L.S. (1997): “Foreing Market Servicing: Beyond Choice of entry Mode” in VERNON-WORTZEL, H. y WORTZEL, L. (eds), Strategic Management in a Global Economy, John Wiley & Sons.

BENITO, G.R.G. y GRIPSRUD G. (1992): “The Expansion of Foreing Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?”. Journal of International Business Studies.

CASILLAS, J.C. (1998): “La Internacionalización de la Empresa: La Dimensión Internacional de la Empresa Española”. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla.

CAVES, R.E. (1971): “Industrial Corporations: The Industrial Economics of Forein Investment”. Economica.

CAVUSGIL S.T. (1980): “On the internationalization process of firms” Europeans Research.

CAVUSGIL, S.T. (1984): “Organizational characteristics associated with export activity”. Journal of Management Studies.

CEPEDA, G. (1998): “La óptica de la organización basada en el conocimiento: repercusiones sobre algunas variables organizativas”. Actas del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-Francés de AEDEM.

CERVERA, A. y SÁNCHEZ, M.(1999): “Análisis de las actitudes hacia la práctica del Marketing: Evidencias empíricas”, XI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.

CHAN, H.; HUNG, H.; NGAI, J. y ELLIS, P. (1998): “Market Orientation and

Business Performance: Some Evidence from Hong Kong". *International Marketing Review*.

ERRAMILI, M. (1990): "Entry Mode choice in Service Industries". *International Marketing Review*.

EVANGELISTA, F.U. (1994): "Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms". *Advice International Marketing*.

GERBING, D.W. y ANDERSON, J.C. (1988): "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment". *Journal of Marketing Research*.

GODERIS, L.C. (1995): "Les Mésures de Satisfaction/Insatisfaction des Acheteurs". Conference at Louvain-la-Nauve. IAG

JOHANSON, J. (1987): "Market Research the Japanese Way". *Harward Business Review*.

JOHANSON, J. (1989): "Determinants and Effects of the Use of Made in Labels". *International Marketing Review*.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, Vol.8.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, Vol.7.

JOHANSON, J. y WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975): "The internationalization of the firm: Four Swedish cases". *Journal of Management Studies*, Vol.12.

NAOR, J. (1986): "Toward a Socialist Marketing Concept: The Case of Romania". *Journal of Marketing*, Vol.50.

NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol 54.

PAUWELS, P y MATTHYSSENS, P. (1999): "A strategy process perspective on export withdrawal". *Journal of International Marketing*, Vol.7.

REID, S. (1987): "Export Strategies, Structure and Performance: An Empirical Study of Small Italian Manufacturing Firms" in ROSSON, P.J. y REID, S.D.

RIVERA, J. (1995): "L'orientation Marché: Une Strategie Concurrentielle Performance". Tesis Doctoral, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle Série nº 243, Bélgica.

VARELA, J.A.; BENITO, L. y CALVO, A. (1996): "Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Conocimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica". VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Zaragoza.

VARELA, J.A.; CALVO, A.; MAGALHAES, E. y CARVALHO, J.M. (1996): "Perspectivas sobre el Constructo "Orientación al Mercado: Análisis Empírico de sus Relaciones ". IX Congreso Nacional de AEDEM, Granada.

YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. y DAVIES, R. (1991): Penetración y desarrollo de los mercados internacionales. Estrategias y Gestión. Plaza y Janés, Madrid.

ZOU, SH. y START, S. (1998): "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997". *International Marketing Review*.

ANEXOS

ANEXO I
MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "La internacionalización de las micro y pequeñas empresas y su impacto en el rendimiento, ubicadas en el distrito de Tacna, año 2014"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Sub indicadores
Problema general ¿Cómo influye la internacionalización de las pequeñas empresas en el rendimiento?	Objetivo general Determinar como influye la internacionalización de las pequeñas empresas en el rendimiento, a fin de consolidarse en el mercado.	Hipótesis general La internacionalización de las pequeñas empresas influye significativamente en la rentabilidad de las empresas.	V.I. Internacionalización	Adquisición de conocimientos Compromiso con el mercado Percepción de la incertidumbre	
Problemas específicos 1. ¿Cómo influye la adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera sobre el rendimiento? 2. ¿Cómo influye el compromiso con el mercado exterior en el que opera en el rendimiento? 3. ¿Cómo influye la percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera sobre el rendimiento.	Objetivos específicos 1. Determinar cómo influye la adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que opera sobre el rendimiento, que contribuya a la consolidación en el mercado exterior. 2. Determinar cómo influye el compromiso con el mercado exterior en el que opera con el rendimiento, que contribuya a la consolidación en el mercado exterior. 3. Determinar cómo influye la percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera en el rendimiento, que contribuya a la consolidación en el mercado exterior.	Hipótesis específicas 1. La adquisición de conocimientos sobre el mercado exterior en el que se opera influye en el rendimiento de las pequeñas empresas. 2. El compromiso con el mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas. 3. La percepción de la incertidumbre del mercado exterior en el que opera influye significativamente en el rendimiento de las pequeñas empresas.	V.D. Resultados	Resultados: Crecimiento de las ventas Propensión exportadora	
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos	
Tipo de Investigación:	Investigación aplicada	Población:	Esta determinada pequeñas empresas agroexportadoras ubicadas en el distrito de Tacna Tacna.	Método:	Descriptivo y correlacional
Nivel de investigación:	Descriptiva, correlacional			Técnica:	Encuesta
Diseño de investigación:	No experimental, de corte transversal	Muestra:	se ha tomado toda la población debido a que existen según la SUNAT solamente 15 empresas.	Instrumentos:	Cuestionario
				Tratamiento estadístico:	Análisis correlacional, y Regresión

Fuente: Elaboración propia

ANEXO II
CUESTIONARIO

CUESTIONARIO

- I. Número de empleados:
- II. Años en el Negocio:
- III. Número de países a los que exporta:
- IV. Áreas de mercado a las que exporta:
- V. ¿Qué forma de entrada utiliza su empresa para penetrar en los mercados exteriores:
 - a. Intermediarios independientes
 - b. Tradings
 - c. Agentes y/o distribuidores
 - d. Otros ... ¿Cuál?
- VI. Características del sector en su principal mercado de exportación

1. ¿Cuál cree que es el nivel de competencia en su sector?	Muy bajo				Muy alto
	1	2	3	4	5
2. ¿Cómo considera que han sido los cambios tecnológicos que han afectado a su sector en los últimos tres años?	Muy pocos				Muchos
	1	2	3	4	5
3. ¿Cómo considera que ha sido el crecimiento de las ventas en su sector en los últimos tres años?	<20%	21 a 30%	31 a 40%	41 a 50%	>50%
	1	2	3	4	5
4. ¿Cómo valora el porcentaje de cuota de mercado que controlan las cuatro primeras empresas de su sector?	Muy bajo				Muy alto
	1	2	3	4	5
5. Respecto de su principal competidor, ¿cómo considera que es el tamaño de su empresa?	Muy pequeño				Muy grande
	1	2	3	4	5
6. ¿Cómo fue la cuota de mercado de su empresa respecto de su más directo competidor el año pasado?	Mucho peor				Mucho mejor
	1	2	3	4	5

VII. Adquisición de Conocimientos

7. ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene sobre sus clientes exteriores?	Muy bajo		Muy alto		
	1	2	3	4	5
8. ¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto del entorno de su principal mercado exterior?	Muy pocos		Muchos		
	1	2	3	4	5
9. ¿Cuál considera que el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto a sus competidores en dicho mercado?	Muy bajo		Muy alto		
	1	2	3	4	5
10. ¿Cuál considera que es el grado de conocimientos que su empresa tiene respecto de la estructura institucional, normas, cultura e idioma de dicho mercado?	Muy bajo		Muy alto		
	1	2	3	4	5
11. ¿Cómo considera que es grado de experiencia adquirido en su principal mercado exterior?	Muy bajo		Muy alto		
	1	2	3	4	5

VIII. Percepción de la Incertidumbre

12. Creo que la probabilidad de deterioro o pérdida de las inversiones realizadas en mi principal mercado exterior es	Muy baja		Muy alta		
	1	2	3	4	5
13. Creo que la probabilidad de obtener pérdidas en las operaciones realizadas en mi principal mercado exterior debido a la situación económica del mismo es	Muy baja		Muy alta		
	1	2	3	4	5
14. Creo que la probabilidad de impago por parte de los clientes de mi principal mercado exterior es	Muy baja		Muy alta		
	1	2	3	4	5
15. Creo que la probabilidad de tener problemas para repatriar los beneficios obtenidos en mi principal mercado exterior es	Muy baja		Muy alta		
	1	2	3	4	5
16. Creo que la probabilidad de que se produzcan acciones gubernamentales en mi principal mercado exterior que afecten	Muy baja		Muy alta		
	1	2	3	4	5

negativamente a mis negocios en ese mercado es					
17. Creo que la probabilidad de que se produzcan cambios por parte de la población de mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios con ese mercado es	Muy baja		Muy alta		
	1	2	3	4	5

IX. Compromiso con el Mercado

18. Los cambios en la estructura organizativa de mi empresa como resultado de su entrada en mercados exteriores han sido	Muy reducidos		Muy amplios		
	1	2	3	4	5
19. Los recursos destinados al desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los recursos humanos en las tareas internacionales han sido	Muy reducidos		Muy amplios		
	1	2	3	4	5
20. El porcentaje sobre el total de recursos humanos comprometidos en la gestión de operaciones exteriores en dicho mercado es	Muy reducido		Muy amplio		
	1	2	3	4	5
21. En su empresa, para alcanzar sus objetivos generales, el desarrollo de la actividad en dicho mercado de exportación se considera	Poco importante		Muy importante		
	1	2	3	4	5

X. Rendimiento

22. ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado exterior en los últimos tres años.	<35%	36 a 45%	46 a 60%	>60%	
	1	2	3	4	5

23. ¿Qué porcentaje aproximado representan las ventas de exportación de su principal mercado exterior sobre el total de ventas de la empresa?

ANEXO III ALFA DE CRONBACH

Adquisición de Conocimientos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	5

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene sobre sus clientes exteriores	13,9333	7,352	,846	,826
¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto del entorno de su principal mercado exterior?	14,8667	9,552	,228	,954
¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto a sus competidores en dicho mercado?	14,5333	6,267	,857	,817
¿Cuál considera que es el grado de conocimiento que su empresa tiene respecto de la estructura institucional, normas, cultura e idioma de dicho mercado?	14,0000	7,286	,820	,830
¿Cómo considera que es el grado de experiencia adquirido en su principal mercado exterior?	13,8667	6,838	,919	,804

Percepción de la incertidumbre

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	6

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Creo que la probabilidad de deterioro o pérdida de las inversiones realizadas en mi principal mercado exterior es	16,1333	8,838	,874	,912
Creo que la probabilidad de obtener pérdidas en las operaciones realizadas en mi principal mercado exterior debido a la situación económica del mismo es	15,0667	8,781	,910	,907
Creo que la probabilidad de impago por parte de los clientes de mi principal mercado exterior es	14,9333	8,495	,911	,907
Creo que la probabilidad de tener problemas para repatriar los beneficios obtenidos en mi principal mercado exterior es	14,8667	8,695	,904	,908
Creo que la probabilidad de que se produzcan acciones gubernamentales es mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios en ese mercado es	16,1333	10,124	,542	,955
Creo que la probabilidad de que se produzcan cambios por parte de la población de mi principal mercado exterior que afecten negativamente a mis negocios con ese mercado es	16,5333	10,838	,807	,931

Compromiso con el Mercado**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	4

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Los cambios en la estructura organizativa de mi empresa como resultado de su entrada en mercados exteriores han sido	11,9333	2,495	,789	,779
Los recursos destinados al desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los recursos humanos en las tareas internacionales han sido	11,8000	2,600	,881	,747
El porcentaje sobre el total de los recursos humanos comprometidos en la gestión de operaciones exteriores en dicho mercado es	11,6667	3,381	,414	,921
En su empresa, para alcanzar sus objetivos generales, el desarrollo de la actividad en dicho mercado de exportación se considera	11,8000	2,457	,764	,791

ANEXO IV
MODELO DE REGRESIÓN

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1					
Regresión	,150	3	,050	9,702	,002 ^b
Residual	,057	11	,005		
Total	,207	14			

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años?

b. Variables predictoras: (Constante), COMP_MERC, ADQ_CONOC, PERC_INCERT

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	-,272	,173		-1,571	,144		
ADQ_CONOC	,257	,058	1,422	4,464	,001	,046	4,069
PERC_INCERT	-,283	,109	-1,411	-2,603	,025	,085	8,782
COMP_MERC	,154	,098	,680	2,566	,036	,032	7,557

a. Variable dependiente: ¿Cuál es el crecimiento medio que han experimentado las ventas de su empresa en su principal mercado de exterior en los últimos tres años?

**ANEXO V
BASE DE DATOS**

Nº	RUC	CIUU	ACTIVIDAD ECONÓMICA	TIPO DE CONTRIBUYENTE	CONDICIÓN	ESTADO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD DE COMERCIO EXTERIOR	AFECTO AL NRUS	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	T_EMP	NOM_VIA	TIP_ZONA	NOM ZONA	DISTRITO	PROVINCIA
1	10004026344	1123	CULTIVO DE HORTALIZAS Y LEGUMBRES.	PERSONA NATURAL CON NEGOCIO	HABIDO	ACTIVO	AV. EJERCITO NRO. 435 ASOC. PARA GRANDE (ALTURA DE SUB-ESTACION ELECTRICA PARA)	EXPORTADOR	NO	PINO DAVILA JORGE ANGEL MARTIN	FUNDO LOS 5 PINOS	12	EJERCITO	12	ASOC. PARA GRANDE	TACNA	TACNA
2	20108635542	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	AV. BOLOGNESI NRO. 1734 CERCADO	EXPORTADOR	NO	INDUSTRIAS AGRICOLAS TACNA S.A.C.	-	39	BOLOGNESI	12	CERCADO	TACNA	TACNA
3	20410542634	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. VIGIL NRO. 1221 (A LA ALTURA DE LA CLINICA FATIMA)	EXPORTADOR	NO	ALIMENTOS PROCESADOS DEL OLIVO E.I. APROL E.I.R.L.	-	11	VIGIL	-	-	TACNA	TACNA
4	20449323930	1123	CULTIVO DE HORTALIZAS Y LEGUMBRES.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	AV. BOLOGNESI NRO. 1734	EXPORTADOR	NO	EMPRESA AGROINDUSTRIAS SANTA MAR	-	12	BOLOGNESI	-	-	TACNA	TACNA
5	20519932254	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	AV. M.A. ODRIA NRO. 1356 P.J. PARA CHICO	EXPORTADOR	NO	PROCESADORA Y EXPORTADORA TACNA	-	39	M.A. ODRIA	2	PARA CHICO	TACNA	TACNA
6	20532106436	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	AV. CIRCUNVALACION NRO. MZ-K INT. LTO1 PARQUE INDUSTRIAL (FRENTE AL TECNOLOGICO VIGIL)	EXPORTADOR	NO	DESCALS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS S.A. DEINAL S.A.C.	-	39	CIRCUNVALACION	12	PARQUE INDUSTRIAL	TACNA	TACNA
7	20532457573	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	SECTOR COPARE SUB LTE F. LOTE. A-3 C.P. AUGUSTO B. LEGUIA (200 MTS ABAJO DEL PARADERO FINAL RUTA 8)	EXPORTADOR	NO	CORPORACION ESTELA S.A.C.	-	39	SECTOR COPARE SUB LTE	12	C.P. AUGUSTO B. LEGUIA	TACNA	TACNA
8	20532801967	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	MZA. L LOTE. 13 URB. SANTA TERESA	EXPORTADOR	NO	AGROINDUSTRIAS SANTA CECILIA PERU S	-	39	-	1	SANTA TERESA	TACNA	TACNA
9	20532845158	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOC.COM.RESPONS. LTDA	HABIDO	ACTIVO	MZA. E LOTE. 06 A.V. VILLA MAGOLLO (CARRETERA COSTANERA, LATERAL 2)	EXPORTADOR	NO	AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES JOS	-	31	-	23	VILLA MAGOLLO	TACNA	TACNA
10	20533005960	1136	CULTIVO DE FRUTAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	LOTE. 93-A.H. LA YARADA 5 Y 6 (SEDE PRODUCTIVA ASENTAMIENTO 5 Y 6)	EXPORTADOR	NO	TIERRA Y MAR DEL NORTE SOCIEDAD ANI	-	39	-	5	LA YARADA 5 Y 6	TACNA	TACNA
11	20533088644	1123	CULTIVO DE HORTALIZAS Y LEGUMBRES.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	CAL. ESPINOZA CUELLAR NRO. 405	EXPORTADOR	NO	INVERSIONES HUMALANTE EMPRESA INC	-	30	ESPINOZA CUELLAR	-	-	TACNA	TACNA
12	20533092161	1136	CULTIVO DE FRUTAS.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	PARCELA NRO. 4A-2 ASENT 5 Y 6 (YARADA, CAMINO A LOS PALOS POZO 1)	EXPORTADOR	NO	OLIVOS SALINAS EMPRESA INDIVIDUAL I	-	13	PARCELA	12	ASENT 5 Y 6	TACNA	TACNA
13	20533122257	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	AV. GREGORIO ALBARRACIN NRO. 601 P.J. JESUS MARIA (FRENTE AL PARQUE JESUS MARIA)	EXPORTADOR	NO	OLIV PROTER SOCIEDAD ANONIMA CERR	-	39	GREGORIO ALBARRACIN	2	JESUS MARIA	TACNA	TACNA
14	20533164090	15130	ELAB. FRUTAS, LEG. Y HORTALIZAS.	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	HABIDO	ACTIVO	PQ. INDUSTRIAL MZA. J LOTE. 26 (COSTADO GRIFO CAPLINA,ARRIBA POLVOS ROSA)	EXPORTADOR	NO	IMPORT EXPORT B & M SOCIEDAD ANON	-	39	INDUSTRIAL	-	-	TACNA	TACNA
15	20533164251	1123	CULTIVO DE HORTALIZAS Y LEGUMBRES.	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA	HABIDO	ACTIVO	MZA. A LOTE. 11 URB. FATIMA (ESPALDAS DEL HOSPITAL UNANUE)	EXPORTADOR	NO	AGROGESTION ORO VERDE EMPRESA INC	-	11	-	1	FATIMA	TACNA	TACNA

Fuente: SUNAT, 2014