



Universidad Michoacana de  
San Nicolás de Hidalgo



Instituto de Investigaciones Económicas y  
Empresariales

Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales

Desempeño exportador de las micro, pequeñas y  
medianas empresas exportadoras de la industria de  
autopartes del estado de Guanajuato, México

Tesis

Que para obtener el grado de Doctora en Ciencias en  
Negocios Internacionales

Presenta: M.C. Angélica Zavala Tapia

Director de tesis: Dr. Rubén Molina Martínez

Morelia, Michoacán, junio 2020

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

CARTA DE ORIGINALIDAD

A QUIEN CORRESPONDA.

Por este medio se hace constar que el trabajo de tesis titulado “**Desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México**” realizado por la alumna **M.C. Angélica Zavala Tapia** con matrícula 0320670A del **Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales**, dirigido por el **Dr. Rubén Molina Martínez**, fue analizado a través de la herramienta de detección de plagio PlagScan.

Con base en el reporte de las similitudes encontradas por dicha herramienta informática, **se considera que el trabajo de tesis no constituye un plagio** con respecto a obras de terceros.

Los resultados del análisis se encuentran bajo resguardo de la coordinación del **Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales** y de la Secretaría Académica del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

ATENTAMENTE. –

Morelia, Mich., a 22 de junio de 2020.

  
**Dr. Rubén Molina Martínez**  
Director de Tesis

  
**M.C. Angélica Zavala Tapia**  
Alumna



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
COORDINACIÓN DEL DOCTORADO EN CIENCIAS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Dra. Odette Virginia Delfín Ortega  
Presidenta del H. Consejo Técnico  
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales

**P r e s e n t e**

Por medio de la presente nos permitimos hacer de su conocimiento que, una vez revisada la Tesis Doctoral titulada “**Desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México**”, de la **M.C. Angélica Zavala Tapia**, alumna del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales, que se ofrece en este Instituto, hemos encontrado que satisface plenamente los requerimientos hechos por el Jurado Sinodal, por lo que otorgamos nuestra autorización para que se lleve a cabo la impresión de la versión definitiva de la citada tesis y se continúe con el proceso de graduación correspondiente.

Sin otro asunto que tratar por el momento, aprovechamos para enviarle un cordial saludo y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

A t e n t a m e n t e  
Morelia, Mich., 22 de junio de 2020

Dr. Rubén Molina Martínez  
Presidente

Dr. José Carlos Rodríguez Chávez  
Secretario

Dra. Martha Beatriz Flores Romero  
Primer vocal

Dr. Antonio Favila Tello  
Segundo Vocal

Dr. Jorge Víctor Alcaraz Vera  
Tercer Vocal

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS Y**  
**EMPRESARIALES**

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 22 de junio de 2020, el (la) que suscribe **M.C. Angélica Zavala Tapia**, alumno (alumna) del **Programa de Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales** adscrito al Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, manifiesta que es autor (autora) intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del (de la) **Dr. Rubén Molina Martínez** y cede los derechos del trabajo titulado **“Desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México”** a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso expreso del autor (de la autora) y/o director (directora) del mismo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: **angelica.zavalat@gmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ATENTAMENTE



**M.C. Angélica Zavala Tapia**

A mí familia, por todo su apoyo.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo brindado mediante una beca nacional en el período de marzo de 2016 a febrero de 2020, apoyo monetario sin el cual este trabajo de investigación no podría haber sido realizado.

También agradezco a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, la institución educativa por excelencia en el estado de Michoacán que se destaca por sus programas de estudio e investigación en el nivel de educación superior. Además doy gracias a uno de los programas de posgrado de esta Universidad, el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales, en especial al coordinador del programa del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales, el Dr. Mario Gómez Aguirre y el núcleo académico de este Instituto por brindarme la oportunidad de poder adquirir los conocimientos necesarios tanto para la investigación como para mi formación académica. Por otra parte, agradezco a mi asesor, el Dr. Rubén Molina Martínez por todos los consejos que guiaron el trabajo de tesis.

Agradezco a mis compañeros del doctorado, por ser cómplices en esta etapa de mi vida. A mi familia y amigos por ser un apoyo en los momentos difíciles.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	IX
PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
Problema .....	1
Situación problemática .....	1
Planteamiento del problema .....	35
Objetivo.....	36
Hipótesis .....	36
Variable dependiente.....	37
Variables independientes .....	37
Justificación .....	37
Método.....	39
PARTE II. MARCO TEÓRICO .....	42
CAPÍTULO 1. DESEMPEÑO EXPORTADOR .....	43
Introducción.....	43
Concepto desempeño exportador.....	51
Desempeño organizacional .....	53
Internacionalización.....	57
Tipos de mediciones del desempeño exportador.....	81
Conclusión del capítulo .....	93
CAPÍTULO 2. CAPACIDADES .....	94
Introducción.....	94
Capacidades gerenciales .....	98
Concepto e importancia de capacidades gerenciales .....	108
Capacidades organizativas.....	115
Capacidades organizativas, concepto e importancia .....	120
Planeación .....	125
Dirección .....	128
Organización .....	137
Control .....	143
Capacidades financieras .....	146
Capacidades financieras concepto .....	148
Presupuesto de capital .....	162
Estructura de capital.....	167
Financiamiento de capital de trabajo .....	171
Conclusiones del capítulo.....	176

CAPÍTULO 3. TRABAJO DE CAMPO .....	178
Diseño de investigación.....	178
Universo.....	184
Muestra .....	186
Instrumento de recolección de información .....	187
Construcción del instrumento de medición .....	193
Resultados de la prueba piloto .....	205
¿Cómo se mide el instrumento de medición? .....	212
Análisis de resultados.....	215
Propuesta.....	231
Conclusiones y recomendaciones .....	240
Bibliografía.....	245
Anexos.....	255
Anexo I. Instrumento de recolección de información.....	255
Anexo II. Resultados de la prueba piloto, subescala de desempeño exportador.	265
Anexo III. Resultados de la prueba piloto, subescala de capacidades gerenciales.	266
Anexo IV. Resultados de la prueba piloto, subescala de capacidades organizativas.	267
Anexo V. Resultados de la prueba piloto, subescala de capacidades financieras.	268
Anexo VI. Resultados de la prueba piloto, escala con el total de ítems. ....	269
Anexo VII. Libro de datos. ....	272

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estratificación de empresas de acuerdo a sector, personal ocupado y monto de ventas anuales. ....	4
Tabla 2. Barreras para el desarrollo productivo de las PyMES en Latinoamérica y políticas públicas. ....	5
Tabla 3. Factores internos que limitan la vocación exportadora según empresarios por orden de importancia y porcentaje de empresas.....	19
Tabla 4. Limitantes externos a la vocación exportadora según empresarios motivo por orden de importancia y porcentaje de empresas.....	20
Tabla 5. Difusión y uso de los principales programas de apoyo. Porcentaje promedio de empresas. ....	22
Tabla 6. Difusión y uso de los principales programas de apoyo. Porcentaje promedio de empresas, sector manufacturero.....	23
Tabla 7. Estudios sobre el desempeño exportador y sus variables explicativas. ....	34
Tabla 8. Matriz de congruencia.....	41
Tabla 9. Modelos usados comúnmente de efectividad organizacional.....	56
Tabla 10. Clasificación de medidas de exportación de desempeño exportador.....	82
Tabla 11. Factores que inciden en el desempeño exportador de acuerdo a Martínez (2007).....	90
Tabla 12. Relación entre las funciones administrativas y la efectividad individual, grupal y organizacional. ....	120
Tabla 13. Razones financieras más utilizadas.....	161
Tabla 14. Resumen de los criterios de inversión.....	167
Tabla 15. Delimitación de la rama de la fabricación de autopartes.....	185
Tabla 16. Operacionalización de las variables. ....	198
Tabla 17. Tabla de equivalencias de los ítems con sus respuestas. ....	203
Tabla 18. Estadísticos descriptivos prueba piloto.....	205
Tabla 19. Resultados de Alfa de Cronbach por subescala.....	212
Tabla 20. Relaciones entre métodos de dependencia multivariante. ....	214
Tabla 21. Validez y confiabilidad de los constructos. ....	226
Tabla 22. R cuadrado. ....	227
Tabla 23. Coeficientes de las relaciones estructurales.....	227
Tabla 24. Correlación de Pearson entre dimensiones. ....	229

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de personal ocupado por tamaño de establecimiento. ....	2
Gráfica 2. Unidades económicas e ingresos según tamaño de establecimiento.....	3
Gráfica 3. Exportaciones por destino (porcentaje de participación).....	8
Gráfica 4. Principales proveedores de la producción de automóviles y camiones del estado de Guanajuato. ....	10
Gráfica 5. Exportaciones del estado de Guanajuato de la fabricación de equipo de transporte. ....	11
Gráfica 6. Crecimiento del PIB de autos y camiones en México.....	12
Gráfica 7. Crecimiento del PIB de autopartes en México. ....	13
Gráfica 8. Exportaciones mexicanas de autopartes.....	14

Gráfica 9. Importaciones mexicanas de autopartes.....	15
Gráfica 10. La teoría estática de la estructura de capital: estructura óptima de capital y valor de la empresa.....	169
Gráfica 11. Política intermedia de financiamiento.....	176
Gráfica 12. Empresas exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato de acuerdo al personal empleado.....	186

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de suministro del sector autopartes.....	17
Figura 2. Alternativas de modelos para medir el desempeño exportador.....	50
Figura 3. Comportamiento y desempeño exportador: un modelo causal.....	52
Figura 4. Circunscribiendo el dominio del desempeño del negocio.....	54
Figura 5. Dimensiones de internacionalización.....	61
Figura 6. Comparación hipotética de compañías.....	62
Figura 7. Proceso de internacionalización de la empresa.....	64
Figura 8. Aspecto multilateral del proceso de internacionalización.....	68
Figura 9. Fundamentos prescriptivos de los enfoques de estrategia Penrosiana y basados en recursos.....	80
Figura 10. Una aproximación del enfoque basado en recursos para el análisis estratégico.....	96
Figura 11. Los roles del gerente.....	103
Figura 12. El gerente como sistema de procesamiento de información.....	105
Figura 13. Las relaciones entre el comportamiento organizacional y otras disciplinas afines.....	117
Figura 14. Proceso de planeación.....	127
Figura 15. Modelo del proceso de comunicación.....	136
Figura 16. Las cuatro decisiones de diseño clave.....	138
Figura 17. Las principales metas del cambio organizacional.....	141
Figura 18. Un modelo para administrar el desarrollo organizacional.....	142
Figura 19. Ejecución del modelo de control.....	144
Figura 20. Modelo causal del desempeño exportador y de la empresa.....	150
Figura 21. Proceso de construcción de escalas tipo Likert.....	195
Figura 22. Diagrama de relaciones estructurales del modelo de investigación.....	220
Figura 23. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales, primera etapa.....	224
Figura 24. Resultados modelo de ecuaciones estructurales, segunda etapa.....	225
Figura 25. Esquema de relación entre las variables de estudio.....	238

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACH	Administración de capital humano
ALC	América Latina y el Caribe
AMIA	Asociación de la Industria Automotriz
ANIERM	Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana
ARH	Administración de recursos humanos
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
CB-SEM	Covariance Based Structural Equation Model
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CFO	Chief Financial Officer
CGV	Cadenas Globales de Valor
CIMO	Calidad Integral y Modernización
CO	Comportamiento Organizacional
COMPITE	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CPPC	Costo promedio ponderado de capital
DENUE	Directorio Nacional de Unidades Económicas
DO	Desarrollo Organizacional
EE. UU.	Estados Unidos
FAMPyME	Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
FIDECAP	Fondo de Fomento para la Integración de Cadenas Productivas
I&D	Investigación y Desarrollo
INA	Industria Nacional de Autopartes
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IR	Índice de rentabilidad
ISO	Organización Internacional de Normalización
IVA	Impuesto al valor agregado
mdd	Millones de dólares
MIPyMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
NAFINSA	Nacional Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PIB	Producto Interno Bruto
PLS-SEM	Partial Least Squares
PMT	Programa de Modernización Tecnológica
PNAA	Programa Nacional de Auditoría Ambiental
PROMODE	Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista
PROSEC	Programa de Promoción Sectorial
PyMES	Pequeñas y medianas empresas
RCP	Rendimiento contable promedio

Red CETRO- CRECE	Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial
ROA	Rendimiento sobre los activos
SCIÁN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
SE	Secretaría de Economía
SEM	Structural Equation Model
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
T1	Tier 1, nivel de producción en el que las empresas son proveedoras directas de las armadoras de automóviles.
T2	Tier 2, nivel de producción en el que las empresas son proveedoras de las empresas del nivel de producción T1.
TGA	Teoría General de la Administración
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TIR	Tasa interna de retorno
TO	Teoría de las Organizaciones
UE	Unión Europea
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
VP	Valor presente
VPN	Valor presente neto

## RESUMEN

Desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México.

En este trabajo se busca explicar la relación de las capacidades gerenciales las capacidades organizativas y las capacidades financieras sobre el desempeño exportador de empresas de autopartes en el estado de Guanajuato, México. Se utiliza el enfoque basado en los Recursos y algunas vertientes de la teoría de la Administración para identificar las variables clave que intervienen en la investigación. Se utiliza una escala tipo Likert para recabar información entre las empresas y las observaciones obtenidas se analizan con un modelo de ecuaciones estructurales y una correlación de Pearson para averiguar las relaciones entre las variables. Entre los resultados obtenidos son que las capacidades organizativas tienen un mayor peso en el desempeño exportador de las empresas encuestadas. Se propone a los representantes generales de las empresas de autopartes evaluar su liderazgo, sus inversiones en el largo plazo y su reputación internacional como indicadores que pueden influir sobre su desempeño exportador.

**Palabras clave:** Desempeño exportador, capacidades gerenciales, capacidades organizativas, capacidades financieras.

## **ABSTRACT**

Export performance of micro, small and medium enterprises exporters of the auto parts industry in the state of Guanajuato, Mexico.

This paper seeks to explain the relationship of managerial capacities, organizational capacities and financial capacities on the export performance of auto parts companies in the state of Guanajuato, Mexico. The Resource-based view and some branches of Management theory are used to identify the key variables involved in the research. A Likert-type scale is used to collect information between companies and the observations obtained are analyzed with a structural equation model and a Pearson correlation to find out the relationships between the variables. Among the results obtained are that the organizational capacities have a greater weight in the export performance of the surveyed companies. It is proposed to the general representatives of the auto parts companies to evaluate their leadership, their long-term investments and their international reputation as indicators that can influence their export performance.

**Keywords:** Export performance, management capabilities, organizational capabilities, financial capabilities.

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo es parte de una investigación en la que se identifica un problema de investigación en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) mexicanas, en particular se enfoca hacia el sector de autopartes por su relevancia entre el sector manufacturero y la cadena de suministro de la producción de automóviles en México. Se presenta el objetivo e hipótesis respecto a la pregunta planteada en el que se busca responder cómo mejorar el desempeño exportador de acuerdo a las capacidades que tiene el representante general de la empresa.

Posteriormente en el marco teórico se revisan estudios, donde se abordan desde diferentes perspectivas los determinantes del desempeño exportador, concepto que se reconoce bastante amplio debido a que las consideraciones para medirlo son múltiples de acuerdo a los factores que intentan explicarlo y el nivel y temporalidad en el que se investiga. Se incluyen teorías de internacionalización que sustentan el por qué las empresas exportan y teorías de desempeño de las empresas. Por otra parte, se estudian las capacidades que en esta investigación se consideran influyen sobre el desempeño exportador, las cuales son capacidades gerenciales, organizativas y financieras.

Se incluye el trabajo de campo donde se incorpora el diseño de investigación del presente estudio, se indica el universo y muestra de estudio, cuáles son los parámetros del instrumento de recolección de información, el cual fue una escala

tipo Likert que mide el grado de concordancia de la percepción de los encuestados con las afirmaciones que se presentan y componen las subescalas de las diferentes variables del estudio.

Se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo y se analizan los resultados utilizando un modelo de ecuaciones estructurales y una correlación de Pearson.

Finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

# **PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta sección se analiza la situación de las MIPyMES mexicanas y en particular del sector autopartes mexicano. Se presenta además el problema de investigación, objetivo e hipótesis.

## **Problema**

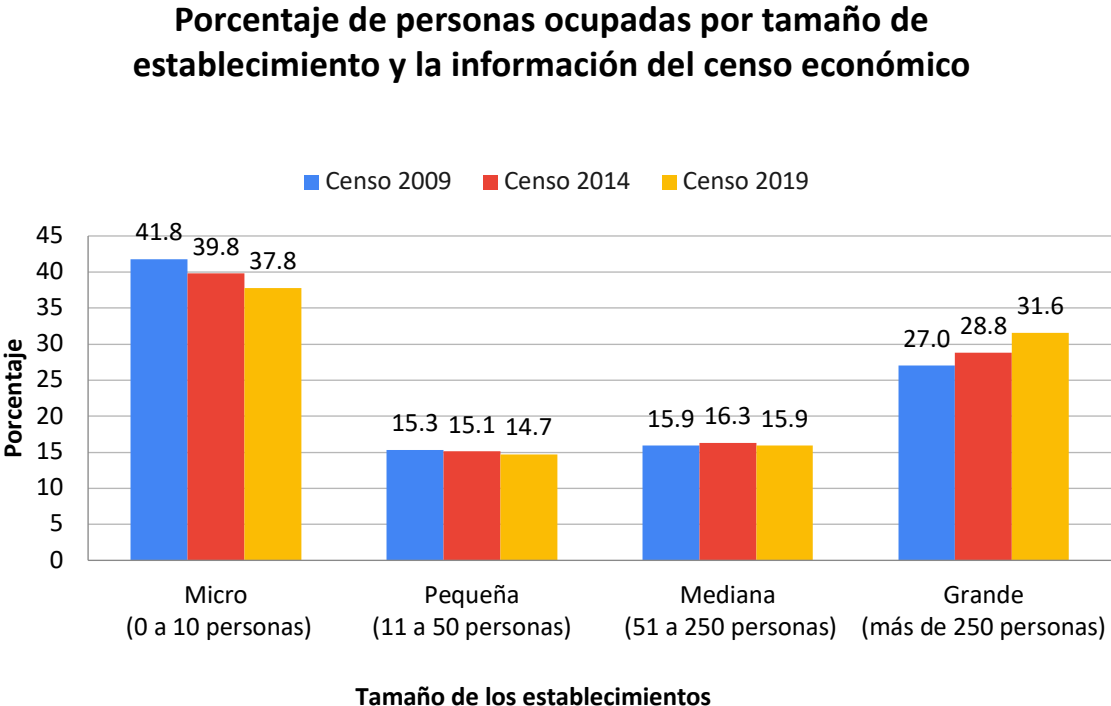
### **Situación problemática**

Alvarez y Durán (2009), reconocen la importancia de las MIPyMES en América Latina para la generación de empleo, ingresos, erradicación de la pobreza y mayor dinamismo en la actividad productiva de las economías locales.

En el caso de México, la importancia de las MIPyMES radica en su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) nacional y al empleo generado. De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013), en el año 2010, la cantidad de pequeñas y medianas empresas (PyMES) en México se estimaba que era de 4.1 millones de empresas, representando un 52% del PIB y 78.5% del empleo total. Además, en 2008 las MIPyMES representaban el 99.8% del total de empresas en el país. Por lo tanto, debido a la relevancia de las MIPyMES para las economías locales, resulta necesario incrementar su productividad y rentabilidad para disminuir la actividad informal, además de facilitar la evolución de las empresas más pequeñas hacia empresas de mayor tamaño.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019) esta tendencia continúa, ya que de acuerdo con la gráfica 1, la información de los censos económicos de los últimos años indican que más de la mitad del empleo generado en México son por puestos de trabajo generados por las MIPyMES. En los diferentes años, el porcentaje de personas ocupadas por las MIPyMES en conjunto fue de 73% en 2009, 71.2% en 2014 y 68.4% en 2019.

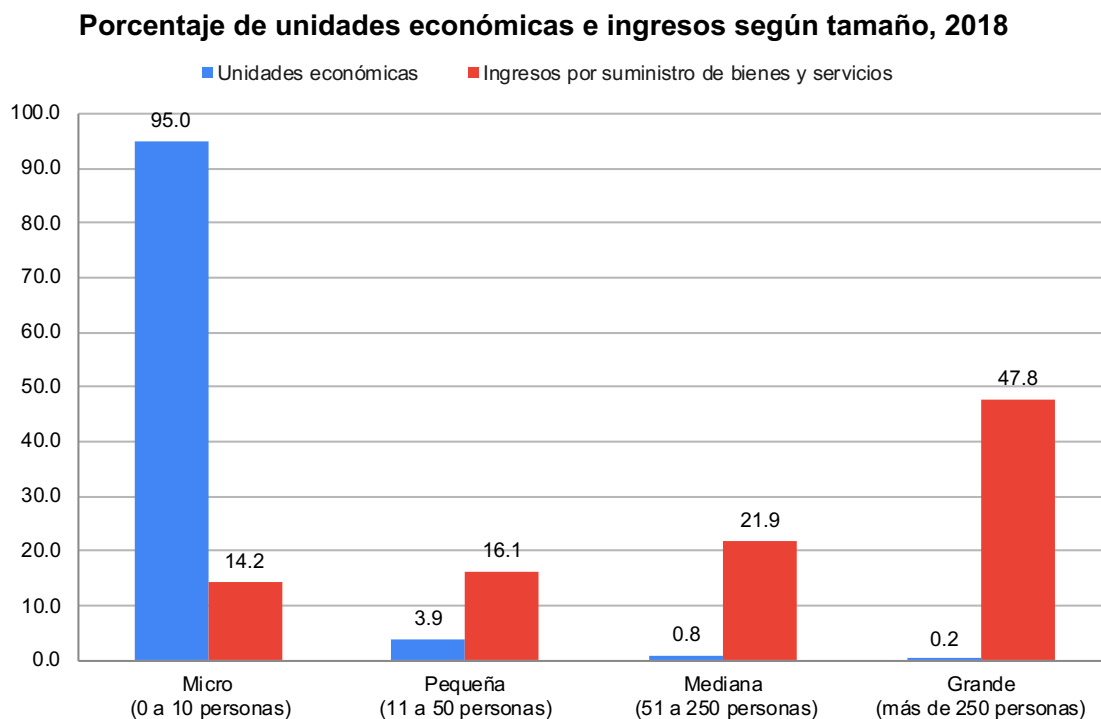
**Gráfica 1. Porcentaje de personal ocupado por tamaño de establecimiento.**



Fuente: INEGI (2019).

Además se sigue observando una mayoría de unidades económicas de menor tamaño, de acuerdo con el INEGI (2019) y la gráfica 2, en 2018 el 99.8% de establecimientos son MIPyMES, aunque su participación en los ingresos del país son menores, con un 52.2% del total en el PIB nacional.

**Gráfica 2. Unidades económicas e ingresos según tamaño de establecimiento.**



Fuente: INEGI (2019).

El criterio general para clasificar a las empresas en México, de acuerdo con el INEGI (2009), es en relación al personal ocupado total que labora en dichos establecimientos. En la tabla 1 se muestra la estratificación de las empresas por tamaño y sector, especificando el número de trabajadores y el monto de las ventas anuales para cada tipo de empresa.

**Tabla 1. Estratificación de empresas de acuerdo a sector, personal ocupado y monto de ventas anuales.**

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.  
 mdp= Millones de pesos.

Fuente: INEGI (2009).

A pesar de la importancia que tienen las PyMES en las economías, los retos que enfrentan son varios, por ejemplo, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2015) menciona algunos obstáculos que enfrentan las PyMES en Latinoamérica y diferentes estrategias de política gubernamental para hacer frente a dichas dificultades, los cuales se muestran a continuación en la tabla 2.

**Tabla 2. Barreras para el desarrollo productivo de las PyMES en Latinoamérica y políticas públicas.**

<b>Obstáculos</b>	<b>Políticas</b>
Débil inserción de las PyMES en Cadenas Globales de Valor (CGV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de apoyo tecnológico a las pymes</li> <li>• Políticas de identificación de oportunidades en las CGV</li> <li>• Desarrollo de proveedores, estándares y metrología</li> <li>• Políticas de apoyo a la identificación de e ingreso en mercados externos</li> <li>• Políticas específicas hacia la capacitación e incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la producción y gerenciamiento</li> </ul>
Escasa articulación productiva y formación de clústeres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de coordinación de inversiones públicas y privadas</li> <li>• Bienes públicos de apoyo tecnológico</li> <li>• Coordinación entre firmas, universidades y agencias de Investigación y Desarrollo (I&amp;D)</li> <li>• Facilitar mecanismos de cooperación entre firmas</li> </ul>
Baja Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de entrenamiento y formación de recursos humanos en los ámbitos empresarial y de capacitación técnica y laboral</li> </ul>
Brecha de Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la brecha de financiamiento entre grandes empresas y las PyMES (por medio de colaterales, crédito subsidiado, banca de desarrollo). Muchas de las barreras de productividad, tecnológicas y de acceso al mercado internacional se refuerzan por problemas de acceso al financiamiento</li> </ul>
Institucionalidad débil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar mecanismos de evaluación y corrección de las políticas</li> <li>• Invertir en la capacitación de las agencias públicas a cargo de la definición e implementación de las políticas</li> <li>• Fortalecer la transparencia y comunicación entre los agentes para evitar problemas de asimetría de información y captura</li> </ul>
Baja diversificación productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en el patrón de especialización no surgen automáticamente. La política pymes debe estar atada a una política más amplia de diversificación hacia sectores más intensivos en conocimientos. En otras palabras, dicha política debe ser vista como un componente de la política industrial</li> </ul>
Escasa cooperación regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de experiencias entre pymes latinoamericanas y europeas</li> <li>• Análisis y discusión en América Latina y el Caribe (ALC) de la experiencia europea con pymes, sus puntos fuertes y débiles</li> <li>• Programas de intercambio de técnicos y apoyo a la construcción institucional en ALC</li> <li>• Cooperación en transferencia tecnológica, sobre todo en tecnologías verdes e inclusivas</li> </ul>

Fuente: CEPAL (2015).

Por su parte, el INEGI y la Secretaría de Economía (SE) (2003) también identifican los problemas de las PyMES, en particular para el caso de México, los cuales son:

- Un gran porcentaje de las PyMES en México tiene una estructura de empresa familiar, por lo que la dirección y administración de la empresa resultad diferente al de un “negocio tradicional”.

- Cerca del 90% de las PyMES no cuenta con certificaciones de calidad (ISO)<sup>1</sup>, lo que dificulta su integración a cadenas productivas y su posibilidad de exportar. Además, tampoco cuentan con metodologías de mejora de calidad y productividad.
- El 75% de las PyMES cuentan con acceso a internet, pero sólo el 40% de éstas cuenta con un sitio web.
- Su estructura de ventas es frágil ya que depende de un número reducido de empresas y de una región muy pequeña, concentrándose sus ventas entre los cuatro clientes más importantes y el 65% de su demanda se comercializa en un radio menor a 100 kilómetros de la empresa.
- La tasa de aprobación de créditos por parte de la banca comercial para las PyMES fue del 75% para aquellos que solicitaron, y los créditos que no fueron aprobados fue la falta de garantías.
- Sólo el 9% de las PyMES exporta. Los empresarios señalan que los motivos externos a la empresa por los que no se exporta son la lentitud y el exceso de trámites aduaneros y la lentitud en el reembolso de impuestos.

Para Pavón (2010), los mercados globales se mueven rápidamente, exigiendo a las empresas una gran capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan. En este entorno cambiante, la infraestructura pequeña y versátil de las PyMES debería ser una ventaja que les otorga mayor capacidad de

---

<sup>1</sup> La Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, por sus siglas en inglés) es la organización que publica especificaciones internacionales para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia de productos, servicios y sistemas.

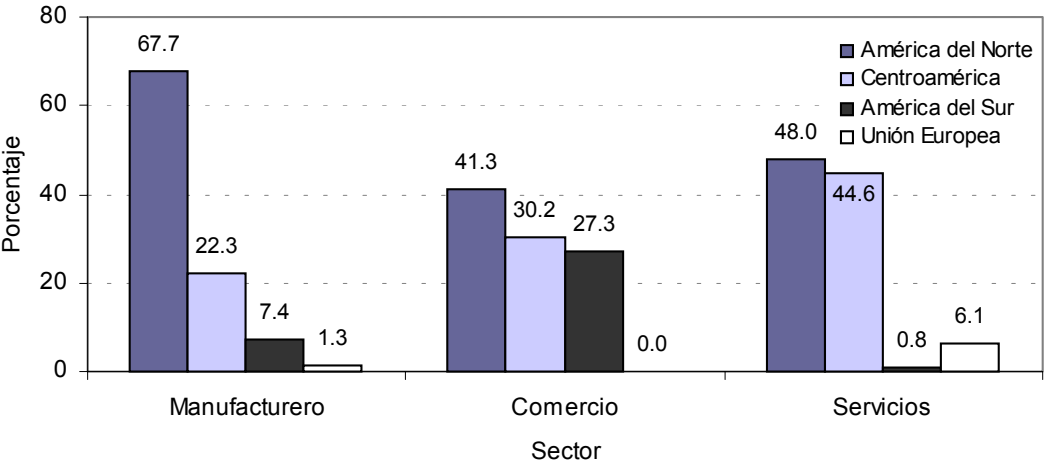
respuesta a la demanda de mercado, además algunas de estas empresas poseen modelos de negocios basados en la subcontratación de servicios, lo que les permite una menor complejidad para operar.

Sin embargo, siguiendo a Pavón (2010), sólo un bajo porcentaje de las PyMES en México están vinculadas al comercio internacional. Si se consideran las exportaciones en México, el 93,3% estaba concentrado entre 312 grandes empresas nacionales y extranjeras (representando un 51.8%), y 3436 empresas maquiladoras (representando un 41.5%); mientras que el restante 6.7% del total de exportaciones lo realizaban 34700 PyMES exportadoras. De estas PyMES exportadoras, de acuerdo a INEGI y SE (2003), la mayor presencia entre los sectores manufacturero, comercio y servicios, la tiene el sector manufacturero con un 21%, representando un 20% de las ventas totales de las PyMES. Y aunque las PyMES de servicios tenían únicamente una presencia de establecimientos exportadores del 0.9%, los ingresos por servicios exportados representaron un 35% del total de sus ingresos.

Por otro parte, INEGI y SE (2003), mencionan que el destino de las exportaciones de las PyMES se concentra principalmente en América del Norte y esta concentración es mayor en el sector manufacturero. En la gráfica 3, se observa que el sector manufacturero envía el 67.7% de sus exportaciones a Norteamérica, un 23.3% a Centroamérica, 7.4% a América del Sur y únicamente el 1.3% a la Unión Europea (UE). Igualmente, en el sector comercio se nota una dependencia, aunque menor, con América del Norte (41.2%), mientras que el porcentaje de exportaciones

enviadas a Centroamérica fue de 30.2% a América del Sur del 27.3%. Para el sector servicios, América del Norte concentró el 48% de las exportaciones, Centroamérica el 44.6% y la UE 6.1% siendo este sector el que aprovecha en cierta medida al mercado europeo, aunque desaprovechando el mercado sudamericano con sólo un 0.8%.

**Gráfica 3. Exportaciones por destino (porcentaje de participación).**



Fuente: INEGI y SE (2003).

Además, INEGI y SE (2003), al considerar las importaciones, mencionan que un mayor porcentaje de empresas realiza esta actividad. Tanto el sector manufacturero como el comercio tienen un porcentaje cercano al 30% de participación en importaciones respecto al total de PyMES, mientras que en el sector servicios son ligeramente el 10%. Además se tiene un elevado nivel de importaciones como porcentaje del total de las compras, para los sectores comercio y servicios este porcentaje es cercano al 50% y en el sector manufacturero el porcentaje es cercano al 30%, siendo un reflejo de la debilidad de las cadenas productivas. Mientras que

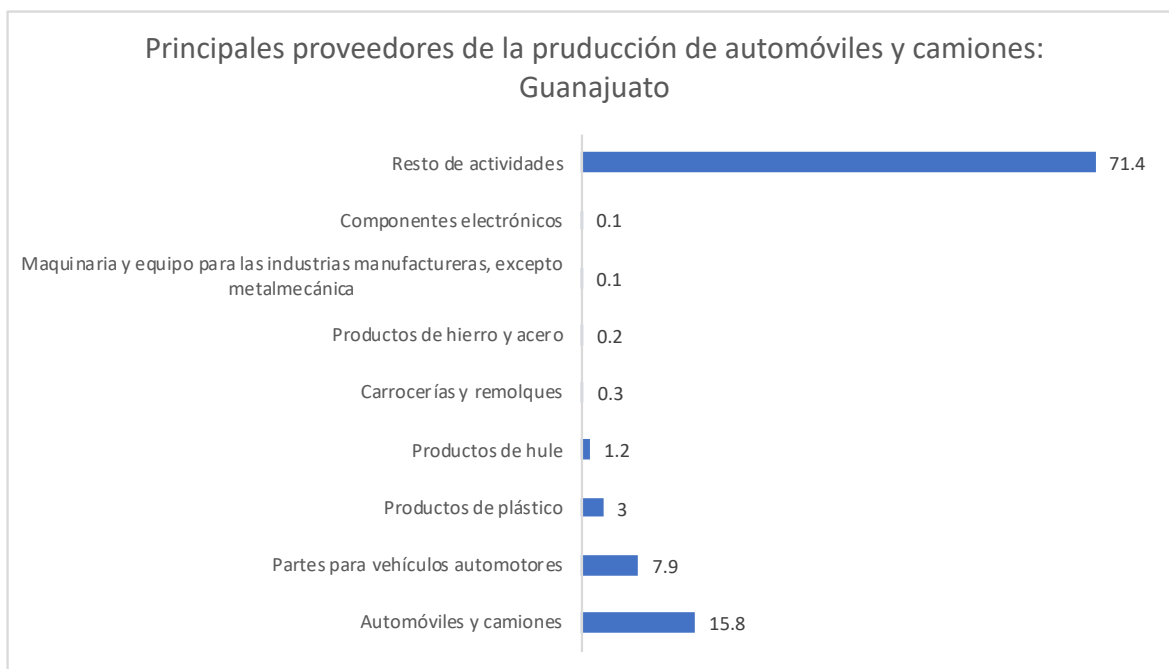
el origen de las importaciones de las PyMES muestra una mayor dependencia con América del Norte y en mayor grado que las exportaciones.

La presente investigación busca indagar sobre la problemática de la rama de la industria de autopartes y en específico de las PyMES exportadoras en esta rama de la industria, del estado de Guanajuato, estado que se seleccionó por su tradición en la producción de vehículos, ya que en años anteriores poseía el primer lugar en producción de automóviles a nivel nacional y ha sido desplazado en los últimos años por otros estados como Sonora y Coahuila de acuerdo con datos del INEGI y la Asociación de la Industria Automotriz (AMIA) (2016).

Considerando la rama del sector manufacturero de la industria de autopartes, la cual sigue la misma tendencia que la industria automotriz en su conjunto, es decir, si el sector automotriz presenta un crecimiento tanto a nivel nacional como internacional permite también el crecimiento de la industria de autopartes por la demanda de productos que utilizan las líneas de producción de las armadoras, aumentando la demanda de los diferentes segmentos del mercado de repuesto (ProMéxico 2012).

Puede observarse en la gráfica 4, la importancia tanto de la fabricación de automóviles y de las partes para vehículos en la economía del estado de Guanajuato por tener más del cincuenta por ciento de la participación respecto al valor de producción de la industria manufacturera.

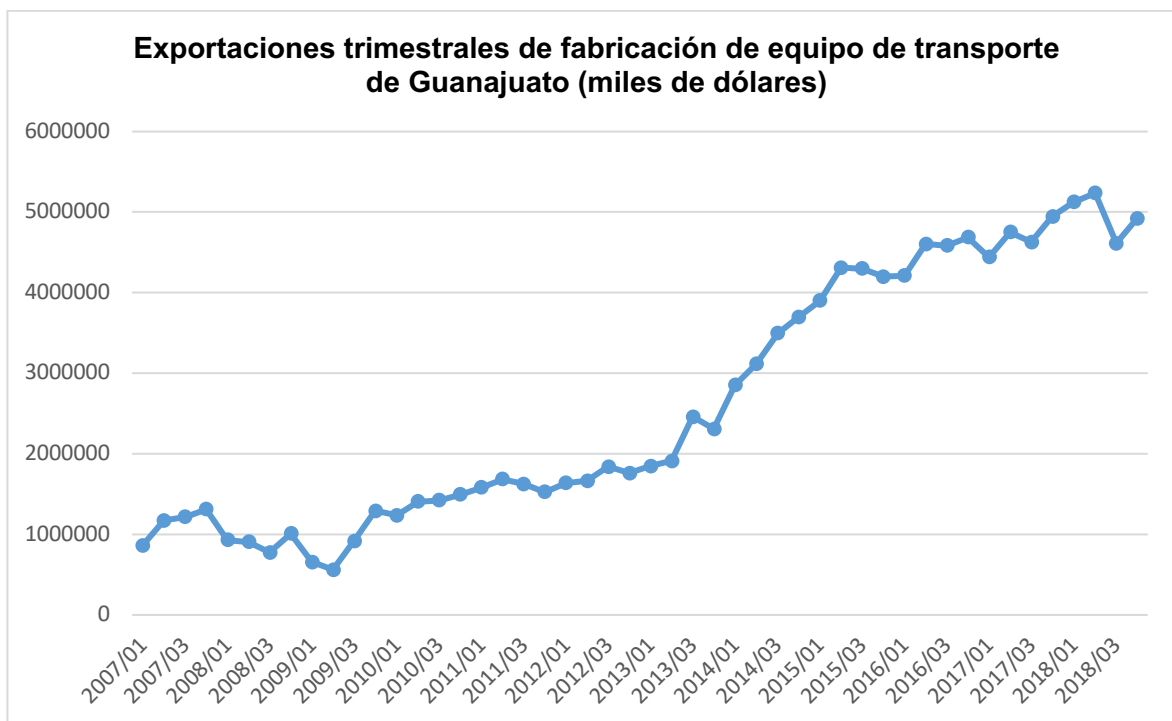
**Gráfica 4. Principales proveedores de la producción de automóviles y camiones del estado de Guanajuato.**



Fuente: INEGI y AMIA (2016) con información de los censos económicos 2014.

Por otra parte, en la gráfica 5 se presentan las exportaciones de la fabricación de equipo de transporte del estado de Guanajuato, hay una caída significativa de las exportaciones en el año 2009 debido a la crisis estadounidense, seguido por una recuperación sostenida hasta el 2014, y a partir del año 2015 hay altibajos de las exportaciones del estado en estas mercancías, desacelerándose la tendencia anterior.

**Gráfica 5. Exportaciones del estado de Guanajuato de la fabricación de equipo de transporte.**



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI 2019. Exportaciones por entidad federativa.

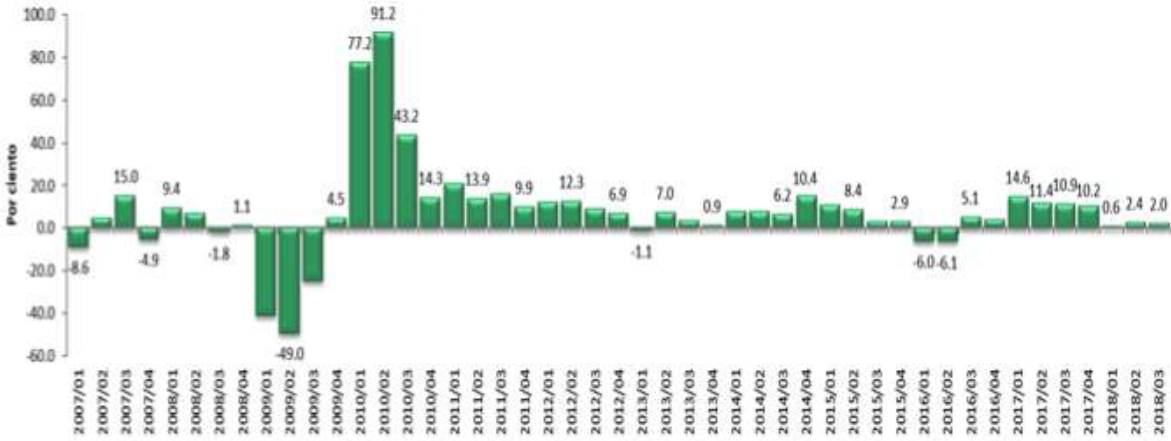
De acuerdo a ProMéxico<sup>2</sup> (2012), durante 2011, las exportaciones mexicanas de autopartes sumaron 45587 millones de dólares estadounidenses (mdd), registrando un crecimiento promedio anual de 10% en la última década. Las importaciones registraron un monto de 32332 mdd, registrando un crecimiento promedio anual de 10% en la última década. El principal destino de las exportaciones mexicanas dentro del sector de autopartes fue Estados Unidos (EE. UU) con un 89%, representando una tercera parte del valor de autopartes importadas por este país, colocando a México como el principal proveedor de ese mercado.

<sup>2</sup> Entidad mexicana que promovía la inversión extranjera directa, las exportaciones de bienes y servicios y la internacionalización de las empresas.

En las gráficas a continuación, se observa el crecimiento del PIB trimestral de autopartes y de autos y camiones en México, donde se observa, a partir de datos de la Industria Nacional de Autopartes (INA) la influencia de la producción de automóviles en la tendencia de la producción de autopartes.

En la gráfica 6 se observa el crecimiento trimestral del PIB de autos y camiones en México, desde el primer trimestre del 2007 al tercer trimestre del 2018. Puede observarse una variación negativa importante en el año 2009, debido a la crisis financiera estadounidense que disminuyó las importaciones en el mercado de ese país en general y en particular las importaciones de automóviles, así como la propia industria en su país, viendo una fuerte recuperación en el 2010 y una tendencia estable a la fecha.

**Gráfica 6. Crecimiento del PIB de autos y camiones en México.**

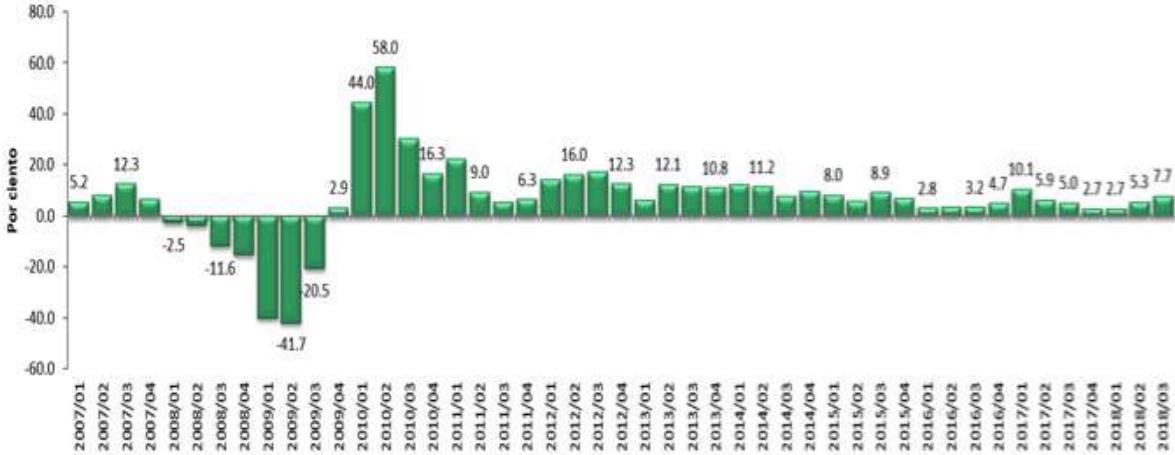


Fuente: INA (2019).

Por otra parte, el crecimiento del PIB de autopartes en México se muestra en la

gráfica 7, donde la tendencia de la variación de la tasa de crecimiento del PIB se ve influenciada por los cambios en las tendencias del crecimiento del PIB de autos y camiones, aunque el decremento de la crisis financiera se resintió primero en la industria de autopartes, donde la tendencia negativa sucedió en el segundo trimestre del 2008 y una recuperación en el primer trimestre del 2010. Además, se observa que la tendencia es más estable que en la industria de automotriz.

**Gráfica 7. Crecimiento del PIB de autopartes en México.**

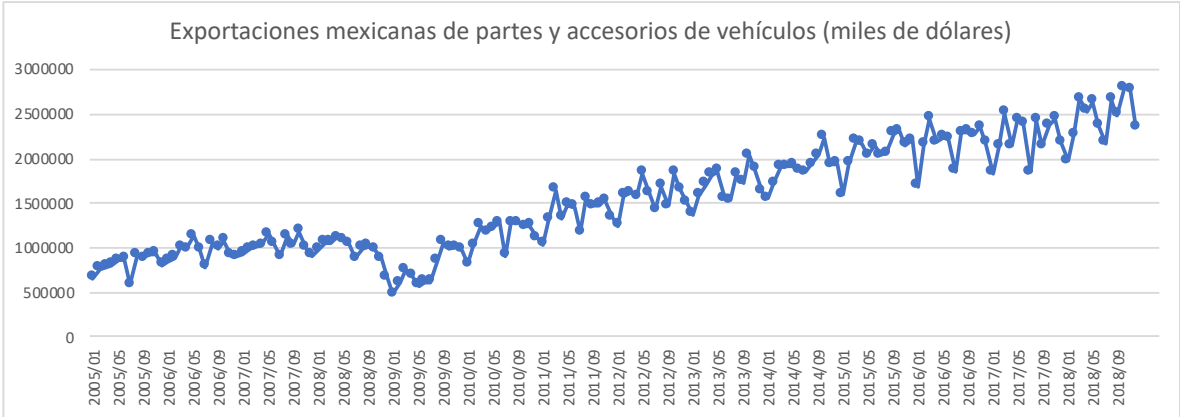


Fuente: INA (2019).

Además, se puede considerar el balance comercial de las importaciones y exportaciones de la industria de autopartes. Las gráficas a continuación muestran el desempeño de las exportaciones mensuales y las importaciones semestrales de la industria de autopartes, de acuerdo a los datos del INEGI en la Sección XVII, Material de transporte> Capítulo 87. Vehículos terrestres y sus partes> 87.08.99 Las demás partes de vehículos.

En la gráfica 8 puede observarse que las exportaciones mexicanas de autopartes son variables, pero su tendencia a partir del 2011 es constante, además se observa la caída de las exportaciones en el 2008-2009 debido a la crisis estadounidense.

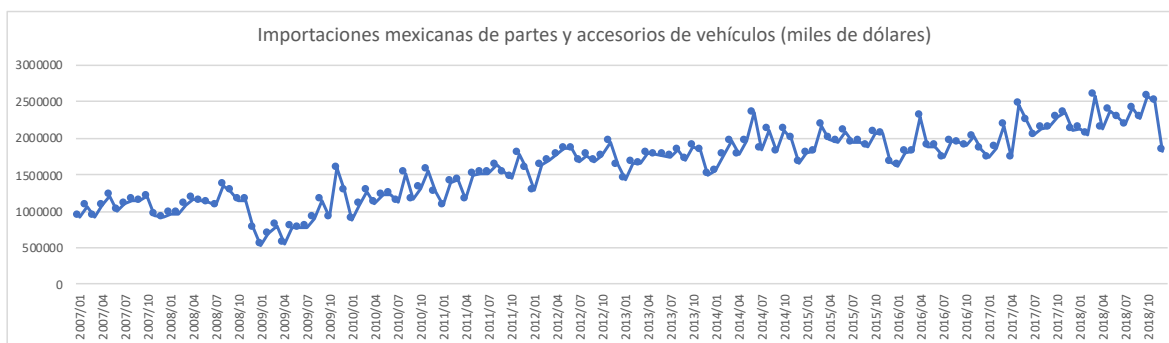
**Gráfica 8. Exportaciones mexicanas de autopartes.**



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Balanza Comercial de Mercancías de México. SNIEG. Información de Interés Nacional (2019).

En la gráfica 9, se nota también una variabilidad en las importaciones mexicanas semestrales de autopartes pero con una tendencia desde el 2009 de este rubro al alza, lo que puede ser preocupante pensando que la producción de autopartes mexicanas pierda terreno frente a los productos extranjeros.

**Gráfica 9. Importaciones mexicanas de autopartes.**



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Balanza Comercial de Mercancías de México. SNIEG. Información de Interés Nacional (2019).

Por otra parte, de acuerdo a ProMéxico (2012) los principales sistemas o componentes que se fabrican en la industria de autopartes en México son:

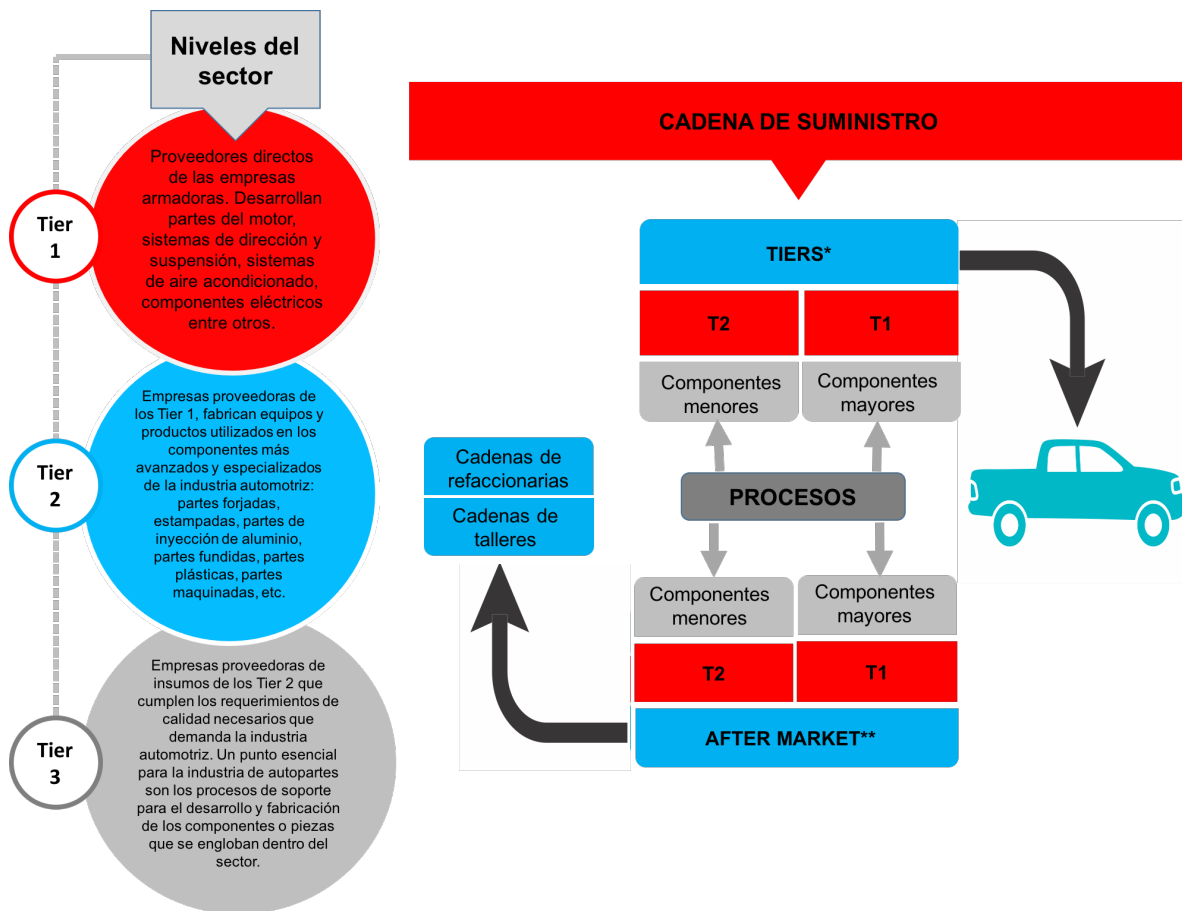
- Partes eléctricas.
- Telas, alfombras y asientos automotores.
- Partes para motor.
- Transmisiones, embragues y sus partes.
- Accesorios y partes de uso automotor.
- Motores a gasolina.
- Suspensión, dirección y sus partes.
- Motores a diésel.
- Estampados y sus partes.
- Frenos y sus partes.
- Llantas y neumáticos automotores.
- Carrocerías.

- Aceites, lubricantes y líquidos automotores.
- Productos automotores de hule.
- Vidrios, cristales y parabrisas automotores.
- Enfriamientos.

Además, ProMéxico (2012) recomienda promover las exportaciones en componentes menores como cárter de aceite, punterías, tapones para tanques, bujes, accesorios, flechas, abrazaderas, bujías, rodamientos, juntas, filtros de aire, arandelas, pistones, tanques de gasolina, barras de torsión, pernos, mangueras, horquillas, frenos de disco/tambor. Considerando además la canalización de estos productos hacia Latinoamérica, en países como Brasil y Argentina, o bien en el mercado de accesorios de las refaccionarias estadounidenses que buscan calidad a un bajo costo.

La cadena de suministro de la industria de autopartes se ilustra en la siguiente figura, donde se observan los niveles del suministro para la industria automotriz como proveedores de autopartes para el ensamblado de automóviles, con encadenamientos intermedios entre proveedores (tier 1 y tier 2, en la figura T1 y T2); o bien también se fabrican componentes para el mercado de refacciones y talleres automotrices en el llamado *after market*.

Figura 1. Cadena de suministro del sector autopartes.



\* Tier: palabra derivada del inglés que significa nivel, hace referencia a un nivel de producción.

\*\* Aftermarket: palabra derivada del inglés que significa mercado de accesorios, hace referencia al mercado de refacciones que se suministran para refaccionarias y talleres mecánicos.

Fuente: ProMéxico (2012).

A partir de los datos anteriores y con base en la Secretaría de Desarrollo Económico (2012), existe una alta dependencia del mercado norteamericano para la exportación a ese destino, y, además, se tiene una amenaza de los proveedores asiáticos por su alta competitividad.

Por otra parte, y de manera más general, Patel y Souza (2009), analizan los impedimentos de las PyMES para exportar, los cuales son factores que obstaculizan

su capacidad para lanzar, llevar a cabo, ampliar o mantener las actividades en los mercados internacionales. Estos impedimentos pueden ser tanto internos como externos a las empresas. Entre los internos se tienen factores funcionales como el capital humano, restricciones en recursos y capacidades para la formulación e implementación de estrategias; así como de comercialización que limitan la distribución y promoción de los productos y/o servicios en un país extranjero.

Por su parte Morfin (2015), considera factores tanto internos como externos que reflejan baja productividad y por tanto estructuras de costos no competitivas que impiden que las PyMES no participen en las cadenas de valor de multinacionales. Además, en base a una encuesta realizada por la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM), las principales razones por las cuales una PyMES no participa en los mercados de exportación son las siguientes:

1. La falta de una adecuada gestión administrativa: la mayoría de las PyMES nace sin una visión de negocios.
2. Escaso conocimiento y uso de información de apoyos institucionales disponibles.
3. Uso de tecnología poco actualizada y carencia de maquinaria y equipo moderno.
4. Falta de sistemas de control de calidad.
5. Se carece de un adecuado diseño de productos y falta de conciencia para adecuar los productos a las necesidades del mercado.

6. Personal poco calificado.
7. Dificil acceso al financiamiento.
8. Problemas de infraestructura de comunicaciones y transportes.
9. Falta un adecuado control fiscal y aduanal.
10. Se carece de una visión estratégica de su negocio.

Asimismo, para Pavón (2010), las razones por las que las PyMES mexicanas no exportan pueden clasificarse en dos grandes apartados: externas e internas. Los factores internos y externos que inciden sobre la capacidad exportadora de las PyMES se presentan en la tabla 3 y 4 respectivamente.

**Tabla 3. Factores internos que limitan la vocación exportadora según empresarios por orden de importancia y porcentaje de empresas.**

	1°	2°	3°	4°
Manufacturero	Ninguno (27,2)	Insuficiente capacidad productiva (27,1)	Insuficiencia organizativa (20,1)	Insuficiente calidad (12,1)
Comercio	Ninguno (35,0)	Falta de mercado o crédito para inversiones requeridas (26,1)	Insuficiencia organizativa (8,8)	Insuficiente capacidad productiva (4,7)
Servicios	Insuficiencia organizativa (35,8)	Ninguno (35,4)	Insuficiente capacidad productiva (22,8)	Falta de presencia en los mercados (6,1)

Fuente: INEGI y SE (2003).

**Tabla 4. Limitantes externos a la vocación exportadora según empresarios motivo por orden de importancia y porcentaje de empresas.**

	1°	2°	3°	4°
Manufacturero	Escasez y alto costo de fletes (28,6)	Lentitud y exceso de trámites aduaneros (18,8)	Altos costos información mercados de destino (18,5)	Financiamiento a tasas y plazos inadecuados (13,8)
Comercio	Altos aranceles en mercado destino (35,2)	Escasez y alto costo de fletes (31,3)	Lentitud y exceso de trámites aduaneros (30,8)	Nivel y plazo de reintegros / lenta devolución del IVA (26,1)
Servicios	Escasez y alto costo de fletes / lentitud y exceso de trámites aduaneros (22,8)	Financiamiento a tasas y plazos inadecuados (19,1)	Nivel y plazo de reintegros / lenta devolución IVA (6,1)	Ninguno (5,1)

Fuente: INEGI y SE (2003).

Cabe destacar que en promedio, más del 30% de las PyMES consideró que no existía ningún factor interno limitante para exportar, mostrando la importancia de los factores externos, además las respuestas de las empresas fueron similares y se centraron en dos grandes rubros (tabla 4): insuficiencia organizativa e insuficiente capacidad productiva, lo cual sugiere una escala de producción menor para ingresar al mercado exportador.

En cuanto a los factores externos (tabla 4), resaltan la escasez y alto costo de fletes como principal factor limitante, así como el exceso de trámites aduaneros. Además, en los tres sectores se señalan los factores del plazo de los reintegros, la lentitud en la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y la lentitud y exceso de trámites aduaneros, los cuales son determinados por el Gobierno Federal.

Además, Pavón (2010), considera que del total de PyMES mexicanas, solo 20% de ellas estaría en condiciones de exportar, debido a la edad de sus directivos (entre

25 y 45 años de edad), su formación especializada y su vocación de comercio exterior. Son empresas surgidas en la última década que podrían competir en mercados internacionales, las cuales se piensa cuentan con capacidad para innovar en tecnología, herramientas financieras, estrategias y mercadotecnia logística, entre otras características.

Hasta ahora, para Pavón (2010), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Nacional Financiera (NAFINSA) y ProMéxico han hecho un trabajo insuficiente de promoción de las exportaciones y apalancamiento para fomentar la salida de las PyMES al mercado internacional. Dichos organismos han desatendido empresas que podrían tener capacidad de exportación, sin tener que integrarse a la cadena de valor con maquiladoras o como proveedores de las grandes empresas. Además, considera que los mercados naturales para PyMES serían Centro y Sudamérica, por su proximidad, idioma, afinidad cultural, así como bajos aranceles, por ejemplo, el caso de Costa Rica que desde 1994 bajó a cero casi 50% de sus fracciones arancelarias para México.

En relación a la oferta de programas apoyo gubernamental, el INEGI y SE (2003) en su encuesta a las PyMES sobre si conocían y habían usado los programas más importantes a nivel federal (incluyendo estatales y municipales), las respuestas muestran que tanto la difusión de dichos programas como su uso por parte de las empresas es muy reducida. Como se observa en la tabla 5, la difusión de los programas de apoyo tiene un máximo en el sector manufacturero del 17.1%, pero su uso en este sector, resultando también máximo, es de apenas el 3.6%. Es decir,

en el sector manufacturero se tiene mayor participación, donde 4 de cada 100 empresas han utilizado este tipo de apoyos gubernamentales, mientras que para los sectores comercio y servicios representa que 1 de cada 100 empresas se ha visto beneficiada.

**Tabla 5. Difusión y uso de los principales programas de apoyo. Porcentaje promedio de empresas.**

SECTOR	PORCENTAJE DE EMPRESAS		ÍNDICE DE UTILIZACIÓN [(2) / (1)] X 100
	QUE CONOCE LOS PROGRAMAS (1)	QUE CONOCE Y HA USADO LOS PROGRAMAS (2)	
Manufacturero	17.1	3.6	28.6
Comercio	14.8	0.8	9.3
Servicios	11.4	1.0	8.8

Fuente: INEGI y SE (2003).

Si además se consideran los 15 programas más importantes a nivel federal para el sector manufacturero, se muestra en la tabla 6 que los programas que más conocen los empresarios son el financiamiento de BANCOMEXT y NAFINSA, el programa ISO-9000 de la SE y los servicios de asistencia técnica para la exportación de BANCOMEXT; y en promedio, los programas federales son reconocidos por el 20% de las PyMES. Sin embargo, los porcentajes de utilización de los programas son bajos, el máximo valor corresponde a un 8.81% para el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), y en promedio la utilización de los programas corresponde a un 3.89%.

**Tabla 6. Difusión y uso de los principales programas de apoyo. Porcentaje promedio de empresas, sector manufacturero.**

PROGRAMA	PORCENTAJE DE EMPRESAS		ÍNDICE DE UTILIZACIÓN [(2) / (1)] X 100
	QUE CONOCE EL PROGRAMA (1)	QUE CONOCE Y HA USADO EL PROGRAMA (2)	
Centro de asesoría Empresarial Primer Contacto (SE)	8.61	2.84	32.98
Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, Red CETRO-CRECE (SE)	17.24	5.76	33.41
Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, FAMPyME (SE)	27.36	2.57	9.39
Fondo de Fomento para la Integración de Cadenas Productivas, FIDECAP (SE)	4.13	0.84	20.33
Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, COMPITE (SE)	13.72	5.86	42.71
Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000 (SE)	36.48	7.85	21.51
Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista, PROMODE (SE)	3.78	0.09	2.38
Programa de Promoción Sectorial, PROSEC (SE)	6.55	1.08	16.48
Programa de Apoyo a la Capacitación, antes denominado Calidad Integral y Modernización, CIMO (STPS)	16.99	6.76	39.78
Programa de Modernización Tecnológica, PMT (CONACYT)	5.00	0.38	7.6
Programas de Cadenas Productivas (NAFIN)	15.78	2.87	18.18
Financiamiento NAFIN	37.68	3.71	9.84
Financiamiento BANCOMEXT	36.64	3.04	8.29
Servicios de Asistencia Técnica y Promoción para la Exportación (BANCOMEXT)	31.75	5.94	18.70
Programa Nacional de Auditoría Ambiental, PNNA	25.70	8.81	34.28
Promedio	19.25	3.89	20.20

Fuente: INEGI y SE (2003).

De este modo, y de acuerdo con INEGI y SE (2003), resulta evidente que los programas de apoyo gubernamental deben atenderse en los siguientes aspectos para desarrollar la fortaleza y competitividad de las PyMES en México:

- Capacitación en dirección y problemática de empresas familiares para conocer la dinámica de la empresa y hacer los ajustes necesarios en la dirección y administración del negocio.
- Promoción y apoyo a las certificaciones ISO, ambientales y otras técnicas de mejora de calidad y productividad.

- Acciones de enlace oferta – demanda para proveeduría, considerando los entornos de demanda local, regional y externa para cada uno de los sectores, incrementando la probabilidad de concretar un negocio.
- Financiamiento para capital de trabajo, adquisición de activos fijos y modernización de la planta.
- Incremento de los fondos de garantías, en número y recursos que permitan a los empresarios contar con la solvencia para obtener crédito bancario.
- Simplificación de la operación aduanera y reintegro de impuestos.
- Difusión de los tratados comerciales existentes a fin de diversificar la oferta de exportación en destinos y productos.

En este mismo sentido, Morfin (2015), señala que la atención a las PyMES presenta problemas de carácter operativo, destacando:

- Insuficiente conocimiento de políticas de apoyo por parte de los beneficiarios objetivo.
- Alcance limitado de los programas de apoyo: los presupuestos públicos destinados a este propósito no parecen guardar correspondencia con la importancia que la retórica atribuye a las PyMES.
- En ocasiones, los recursos destinados al apoyo a las PyMES no se desembolsan por falta de demanda, o bien, los principales beneficiarios no son las PyMES, sino los funcionarios, gestores y consultores que se aprovechan de algunos recursos en los que pocas veces se rinden cuentas.

Además, siguiendo a Morfin (2015), y debido a la falta de conocimiento u operación de los programas de apoyo, también se otorgan subsidios a la demanda de éstos, con servicios de extensión y consultoría, ya que debido a la poca gestión en las empresas, o falta de capacidad para diagnosticar sus carencias en financiamiento, asistencia técnica o cualquier otra carencia, se presenta el riesgo de que los subsidios se destinen a propósitos diferentes que a la solución de los problemas reales de las empresas. Sin embargo, estos servicios de consultoría no suelen ser evaluados salvo si los recursos para estos fines fueron ejercidos y no en sus impactos deseados. Además, es posible que los apoyos se utilicen sólo para resolver problemas muchas veces sólo de gestión que, si bien permiten aumentar la productividad de las empresas, se trata de mejoras marginales. Por lo tanto, para que los subsidios tengan el efecto de promover a las PyMES resulta indispensable la capacitación de los destinatarios, así como de información de mercados y de oportunidades de negocio, opciones tecnológicas, formación de recursos humanos para las empresas, y demás.

De acuerdo con Patel y Souza (2009), para que las PyMES puedan aprovechar oportunidades de exportación, deben realizar una reconfiguración tanto de sus rutinas y procesos para modificar sus costos y productos de modo que puedan incrementar sus exportaciones. Es decir, aunque ellos reconocen factores internos y externos que limitan la actividad exportadora de las PyMES, ellos se enfocan en las capacidades internas de las empresas que puedan mejorar su capacidad exportadora.

Para Ioan (2012), el éxito internacional de una empresa depende de la correcta medición de sus capacidades exportadoras, antes de iniciar la salida a los mercados externos. Es decir, el proceso de internacionalización se podría entender como la acumulación de recursos que generen capacidades exportadoras en diferentes áreas de la empresa. Este concepto de acumulación interna de capacidades para el proceso de internacionalización puede aplicarse al estudio de Wernerfelt (1984), en el que argumenta que se pueden obtener resultados financieros superiores desarrollando una posición privilegiada en recursos y capacidades exportadoras en un mercado, desde una posición ventajosa, en lugar de desarrollar simultáneamente posiciones privilegiadas en varios mercados.

Considerando la relación del proceso de internacionalización y las capacidades de la empresa, se tiene el modelo de Yang, Leone y Alden (1992), en el que consideran la habilidad de expansión a otros mercados con base en recursos y capacidades de la empresa, donde el factor de decisión es clave en el proceso de internacionalización. Sin embargo, sólo explica la decisión para comenzar la actividad exportadora, no el paso gradual a estadios superiores de internacionalización.

En el modelo de Aaby y Slater (1989), las capacidades más significativas de la empresa son la tecnología, el conocimiento del mercado y el análisis exploratorio previo a la exportación, pero las capacidades competitivas no son una causa del nivel de internacionalización sino un resultado de dicho proceso. Las variables que

maneja son:

- Tecnología de producción.
- Conocimiento de exportación.
- Conocimiento de mercados.
- Planificación de procesos.
- Análisis exploratorio previo.
- Control de gestión.
- Calidad de producto.
- Comunicación con el consumidor.

Naidu y Prasad (1994), consideran un conjunto de recursos y capacidades eficientes para explicar el nivel de internacionalización, desde un nivel de exportador regular a uno activo. Entre sus resultados concluyen una alta correlación entre capacidades y nivel de desarrollo internacional y la acumulación de recursos no es tan importante como el aprendizaje. Las variables usadas en su análisis son:

Recursos:

- Capacidad extra de producción.
- Conocimiento de *marketing*.
- Recursos humanos.
- Servicios de soporte.

- Asignación de responsabilidades.
- Departamento de exportación.
- Presupuesto de exportación.

Capacidades:

- Uso de compañías de *Trading*.
- Venta directa a distribuidores.
- Existencia de subsidiarias.
- Proveedores internacionales.
- Alianzas estratégicas.
- Licencias.
- Otras formas de compromiso internacional.

Cavusgil y Zou (1994), analizan las capacidades de *marketing* de la empresa, donde la capacidad de adaptación del producto es la variable que se relaciona más directamente con el éxito en la actividad exportadora, además, resulta que el precio no es una variable importante en la construcción de una ventaja competitiva. Las variables utilizadas en su modelo son:

- Capacidad de adaptación del producto.
- Promoción.
- Relaciones con los distribuidores.
- Precios competitivos.

Por su parte, Haar y Ortiz-Buonafina (1995), muestran que las capacidades de *marketing* representan un predictor de la conducta de la empresa respecto a su comportamiento exportador. Los autores manejan tres categorías de variables:

De decisión de la actividad presente:

- Presión competitiva.
- Crecimiento y beneficios.
- Exceso de capacidad productiva.
- Variaciones estacionales.
- Familiaridad con los mercados extranjeros.
- Técnicas de producción y *marketing* eficientes.
- Producto y tecnología únicos.

Variables de riesgo percibido:

- Incertidumbre de tipo de cambio.
- Incertidumbre financiera.
- Dependencia externa.
- Inestabilidad política.

Variables de *marketing*:

- Estrategias de precios y flexibilidad.
- Modificación de la producción.

- Estrategia promocional.
- Política de crédito.
- Evaluación del mercado.
- Flexibilidad crediticia.

Por su parte, Ioan (2012), propone que las categorías de variables deben presentar un equilibrio entre ellas, es decir las PyMES que busquen internacionalizarse deben procurar que las capacidades planteadas sean adecuadas y no se descuiden ningún factor. Las categorías de variables que utiliza en su estudio son:

#### Capacidad del producto:

- Cantidad de los productos exportables.
- Calidad de los productos, de acuerdo con los estándares internacionales.
- Capacidad de la empresa de adaptar (transformar) los respectivos productos.
- Ventaja competitiva del producto.
- Ciclo de vida del producto.
- Registro de marca del producto.
- El atractivo para el mercado internacional.

#### Empresa y su capacidad productiva:

- Capacidad de producción de la empresa.
- Capacidad de almacenamiento de la empresa.

- El grado de actualización tecnológica del proceso productivo.
- Existencia de procedimientos, normas y eficacia del control de calidad.
- Existencia de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos, los procesos productivos y los equipos.
- Suministro de productos de calidad por parte de los proveedores.
- Evaluación permanente de los proveedores.

#### Inteligencia comercial:

- Conocimiento de las ventajas de los acuerdos comerciales.
- Conocimiento de los estímulos gubernamentales para la promoción de la exportación.
- Conocimiento de los organismos y los programas de apoyo a la exportación, que desarrollan las entidades del propio país.
- Conocimiento de la legislación de importación del país meta.
- Conocimiento de las barreras de entrada en el país meta.
- Mantenimiento de contactos con fuentes de información para estudios de mercado.
- Conocimiento de la estrategia comercial y las condiciones de venta de la competencia en el país meta.

#### Comercialización y venta:

- La selección de los mercados y clientes internos se hacen en base a la investigación de los nichos de mercado.

- Los planes de comercialización se desarrollan por nichos de mercado, productos y clientes.
- La política de precio está basada en: costos o precios de la competencia o la situación del mercado.
- Existencia de un catálogo válido para el mercado interno.
- Participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales.
- Preparación para servicios postventa.

Capacidad gerencial:

- Experiencia exportadora entre el personal administrativo de nivel superior o medio.
- Disposición de la dirección de la empresa a comprometer recursos para la exportación.
- Disposición de la dirección de la empresa a compartir el proyecto exportador con el resto del personal de la empresa.
- Disposición de la dirección de la empresa a entrar en alianzas estratégicas con fines exportadoras.
- Disposición a tiempos de espera relativamente largos para cumplirse las metas de exportación.
- El conocimiento de un idioma internacional por los miembros de la dirección de la empresa.

En su estudio, Patel y Souza (2009), obtienen resultados en los que las PyMES que son proactivas son más eficaces en la reducción de los obstáculos a la exportación, siendo capaces de traer nuevos productos rápidamente al mercado y de anticipar la demanda futura, lo que puede crear una ventaja competitiva. Además, concluyen que la toma de riesgos por parte de las empresas puede sugerir estrategias que se alejan de la situación actual, lo que aumenta la participación de una empresa en mejoras de procesos, productos o servicios nuevos, técnicas innovadoras de *marketing*, etc.

En la tabla 7 se muestran algunos de los artículos utilizados en esta investigación, los cuales estudian el desempeño exportador tomando un enfoque basado en recursos y capacidades. Puede observarse que la variable que más se repite en los estudios son capacidades gerenciales, y algunas otras, podrían considerarse como algunas de las actividades que realiza el administrador, como las decisiones, consideración de riesgo, análisis del mercado, las relaciones que pudiera crear con proveedores u otras empresas. También se observa que las capacidades organizativas es otra de las variables con más apariciones y la de *marketing*, donde las ventas resultan un indicador propio del desempeño en las ventas de exportación.

**Tabla 7. Estudios sobre el desempeño exportador y sus variables explicativas.**

Publicación / Variable	Capacidades emprendedoras (gerenciales)	Capacidades organizativas	Capacidades tecnológicas	Capacidades financieras	Conocimiento de mercados	Análisis exploratorio previo	Capacidad de adaptación del producto	Relaciones	Marketing	Decisión presente	Riesgo percibido
Aaby y Slater (1989)			+		+	+					
Barbero et al. (2011)	+	+		+					+		
Cavusgil y Zou (1994)							+	+	+		
Dhanaraj y Beamish (2003)	+	+	+								
Haar y Ortiz-Buonafina (1995)									+	+	+
Ibeh y Wheeler (2005)	+	+						+			
Ioan (2012)	+						+		+		
Maurel (2008)				+							
Martínez (2007)	+			+							
Patel y Souza (2009)	+								+		
Stoian (2010)	+	+									

Fuente: Elaboración propia (2019).

## **Planteamiento del problema**

De lo anterior, se puede concluir que las PyMES exportadoras enfrentan factores internos y externos que limitan sus procesos de exportación, donde los factores internos pueden ser estudiados desde una perspectiva de las capacidades de la empresa. Si se consideran los factores internos mencionados anteriormente en la tabla 3, podemos concluir que las PyMES exportadoras tienen limitantes en factores como la capacidad productiva, insuficiencia organizativa, falta de mercado o crédito para inversiones requeridas e insuficiente calidad (aunque considerando el sector de autopartes, esta industria sí cumple con normas internacionales que le permiten exportar). Cabe destacar que las limitantes que se presentan en las PyMES también son propias de las MIPyMES.

Igualmente, de los estudios de Ioan (2012) y Patel y Souza (2009), se puede observar una característica importante en los gerentes el cual es un componente emprendedor en la toma de decisiones proactivas y de toma de riesgos que mejoren la situación de la empresa, mejorando su aprendizaje y el cómo utilizan estos nuevos conocimientos como una inteligencia para exportar.

Además, Penrose (1959), menciona en su estudio la importancia de los emprendedores, los cuales refiere como los individuos o grupos de individuos que proveen servicios emprendedores a la empresa, dichos servicios son contribuciones a las operaciones de la empresa relacionadas con la introducción y aceptación de nuevas ideas de productos, localización, tecnología, personal, organización

administrativa de la empresa, atracción de capital, planes de expansión, entre otros, buscando obtener un mayor beneficio para la empresa. Es debido a estos servicios emprendedores que las oportunidades productivas de la empresa pueden variar, es por esto que el análisis del crecimiento de las firmas debe empezar desde el interior y estudiar qué determina las ideas emprendedoras.

Derivado de este diagnóstico se puede presentar el problema de esta investigación a través de la siguiente pregunta:

¿De qué manera las MIPyMES exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México pueden mejorar su desempeño exportador?

## **Objetivo**

El objetivo de la investigación es determinar de qué manera pueden mejorar su desempeño exportador las MIPyMES exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México así como proponer una solución a este problema.

## **Hipótesis**

El desarrollo de las capacidades gerenciales, organizativas y financieras mejorará el desempeño exportador de las MIPyMES exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México.

## **Variable dependiente**

Desempeño exportador.

## **Variables independientes**

Capacidades gerenciales.

Capacidades organizativas.

Capacidades financieras.

## **Justificación**

De lo revisado anteriormente se destaca la importancia de las MIPyMES por su aporte en la generación de empleo del país y en particular es destacada la relevancia de estas empresas en la industria de autopartes en la economía nacional por los encadenamientos que se realizan con la industria automotriz, la principal fuente de entrada de divisas debido a exportaciones en México. En este estudio se investigará el problema del bajo desempeño de las exportaciones en la rama de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México, para dar una propuesta de solución y mejorar el desempeño, buscando determinar cómo el uso de las capacidades gerenciales, organizativas y financieras pueden ayudar a mejorar ese desempeño exportador.

En particular, este estudio pretende beneficiar a las empresas de autopartes del estado de Guanajuato, estado que se seleccionó por su tradición en la producción de vehículos, ya que en años anteriores poseía el primer lugar en producción de

automóviles a nivel nacional. Se busca brindar información a las empresas sobre la relación de las capacidades gerenciales, organizativas y financieras y si estas tendrán algún efecto positivo sobre su desempeño exportador.

El concepto de desempeño y en particular de desempeño exportador presenta gran variedad de especificaciones en su medición. Por ejemplo se puede abordar desde el nivel empresa, grupos de empresas, ciudad, estado, país o región y los indicadores que midan las variables para su estudio pueden ser de fuentes primarias y secundarias. En esta investigación se analizará el desempeño exportador desde el interior de las empresas y con una encuesta que brinde información de fuentes primarias. Para esto se desarrollarán ítems en la operacionalización de las variables que se usarán en una escala tipo Likert y dichos ítems podrían utilizarse en posteriores investigaciones.

El alcance que tendrá la investigación de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) es correlacional y su propósito es conocer la relación entre las variables de capacidades gerenciales, organizativas y financieras con la variable de desempeño exportador. Su utilidad radicará en tratar de predecir el valor aproximado del desempeño exportador de las empresas de autopartes a partir de su relación con las capacidades estudiadas.

Además la investigación utilizará un enfoque cuantitativo de acuerdo con Hernández *et al.* (2006) ya que la medición de las observaciones será numérica y se utilizará

un análisis estadístico para identificar relaciones entre las variables.

## **Método**

En general, de acuerdo a Navarro (2011), un método es el camino para lograr un fin, y en particular el método científico son los pasos para la generación de conocimiento objetivo y verdadero. Por su parte Bunge (2000), destaca que el método científico no es una lista de recetas para obtener respuestas correctas, más bien son procedimientos para plantear problemas científicos y poner a prueba las hipótesis científicas.

Para Samaja (2004), el proceso de investigación es la actividad de investigación que realizan los científicos y que tiene como finalidad producir conocimiento en sí, producir conocimiento por las implicaciones técnicas, como regulación de la vida social, además de considerarse un método para examinar, admitir o rechazar creencias. Y de acuerdo a Peirce en Kerlinger y Lee (2002), se distinguen cuatro métodos para fijar creencias:

1. Método de la tenacidad. En este método la gente supone sus creencias como verdaderas, aferrándose a ellas aún ante hechos que las contradigan, pudiéndose dar el caso de que se infiera “nuevo” conocimiento a partir de proposiciones falsas.

2. Método de la autoridad. Las creencias se adoptan por la tradición y sanción que se establece en caso de no estar de acuerdo con ellas.
  
3. Método a priori. También llamado de la intuición, se aceptan proposiciones que resultan verdaderas ante la razón y que son evidentes para muchas personas.
  
4. Método de la ciencia. Es un método en el que las creencias no deben determinarse por la opinión de las personas, mas bien apearse a la realidad con objetividad. Además, su característica más notable es la autocorrección, que verifican el conocimiento anterior.

El método que se utilizará en la presente investigación es el método científico, el cual, de acuerdo a Hernández *et al.* (2006), consta de los siguientes pasos:

1. Concebir la idea a investigar.
2. Plantear el problema de investigación.
3. Elaborar el marco teórico.
4. Definir la investigación y el alcance.
5. Establecimiento de la hipótesis.
6. Elegir o desarrollar un diseño apropiado para el estudio de acuerdo con el problema e hipótesis.
7. Seleccionar una muestra apropiada para la investigación.
8. Recolectar los datos.

9. Analizar los datos.

10. Elaborar el reporte de resultados.

A continuación, se presenta la matriz de congruencia en la que se reúnen el título, problema, objetivo e hipótesis de la investigación.

**Tabla 8. Matriz de congruencia.**

<b>Título</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variabes</b>
Desempeño exportador de las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras de la industria de autopartes del Estado de Guanajuato, México	¿De qué manera las MIPyMES exportadoras del sector de autopartes del estado de Guanajuato, México pueden mejorar su desempeño exportador?	Determinar de qué manera pueden mejorar su desempeño exportador las MIPyMES exportadoras del sector de autopartes del estado de Guanajuato, México así como proponer una solución a este problema.	El desarrollo de las capacidades gerenciales, organizativas y financieras mejorara el desempeño exportador de las MIPyMES exportadoras del sector de autopartes del estado de Guanajuato, México.	Variable dependiente: desempeño exportador  Variable independiente: capacidades gerenciales, capacidades organizativas, capacidades financieras

Fuente: Elaboración propia (2019).

## **PARTE II. MARCO TEÓRICO**

En esta sección se incluye una revisión de las teorías sobre el desempeño exportador que es la variable dependiente de interés, así como de las variables independientes que afectan el desempeño exportador, a saber, la capacidad gerencial, la capacidad organizativa y la capacidad financiera.

Primeramente, se presenta el concepto de desempeño exportador, posteriormente, se presentan algunas teorías de la internacionalización, ya que sin este proceso no se puede hablar de un desempeño exportador de las empresas, también se incluyen algunas mediciones de desempeño exportador y en un segundo capítulo se describen las capacidades gerenciales, organizativas y financieras.

# **CAPÍTULO 1. DESEMPEÑO EXPORTADOR**

## **Introducción**

De acuerdo a Carneiro, Da Rocha y Ferreira (2007), existen deficiencias en la conceptualización y la operacionalización del constructo de desempeño exportador debido a que algunas conceptualizaciones no incluyen características clave del fenómeno o incluyendo otras que no son parte del desempeño exportador, restando homogeneidad interna al concepto. Por lo que en su estudio su objetivo es poder servir como marco de referencia para la conceptualización y medición del constructo de desempeño exportador.

Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000), argumentan que la creación de mejores conceptualizaciones y mediciones del desempeño exportador brindaría información valiosa en las estrategias de mercadotecnia internacional y facilitaría el aprendizaje organizacional en mercados extranjeros, además consideran que el desempeño exportador es importante para tres grandes grupos: los encargados de realizar políticas públicas (quienes identifican a las exportaciones como un medio de incrementar las reservas internacionales, los niveles de empleo, la productividad y la prosperidad social), para los gerentes de empresas (considerando a las exportaciones como una herramienta que estimula el crecimiento de la empresa, mejora el desempeño financiero, mejora la ventaja competitiva y asegura la supervivencia de la empresa en un mercado globalizado) y para investigadores de

mercadotecnia (quienes consideran a las exportaciones como un área importante en la mercadotecnia internacional).

Dhanaraj y Beamish (2003), examinan la evolución de las investigaciones asociadas a las exportaciones desde la década de 1970 a 1990, a continuación, se incluyen sus observaciones por década:

- En la década de 1970 fue una etapa exploratoria, tratando de responder preguntas como por qué exportan las empresas (o por qué no lo hacen), cuáles son los factores que contribuyen a la actividad exportadora y si hay un crecimiento gradual de dicha actividad. También en esa década se adoptó el modelo de internacionalización de Johanson y Vahlne (1977), para los modelos de exportación como un modelo dinámico de comportamiento, haciendo énfasis en el conocimiento reunido por experiencia de la actividad exportadora y basándose en las ideas de Penrose (1959).
- Por otra parte, en la década de 1980 incrementaron los estudios empíricos en los que consideraban las actitudes gerenciales, los recursos organizacionales y las características del producto por su impacto en el desempeño de las exportaciones.
- Por último, en la década de 1990 los estudios vieron avances en las metodologías usadas y una mayor cantidad de estudios comparativos y

muestras más grandes.

De acuerdo a Dhanaraj y Beamish (2003), el resultado de las investigaciones en las décadas anteriores destacaron deficiencias en el campo de estudio; primero, hay una carencia de marcos teóricos sólidos; segundo, los estudios se enfocan en la decisión de exportar en lugar de la estrategia exportadora y su relación con el desempeño de la empresa; tercero, se ha intentado explicar el comportamiento y el desempeño exportador pero se ignora la relación entre las variables; cuarto, los estudios se enfocan en un solo país o región, ignorando estudios comparativos que podrían dar información sobre diferencias entre países y mejorar la validez del modelo.

Katsikeas *et al.* (2000), consideran que la definición de desempeño exportador carece de bases sólidas conceptuales, metodológicas y con limitaciones prácticas, donde la selección de medidas es arbitraria y surgen problemas a la hora de conceptualizar y recabar información de las variables y parámetros que afectan el desempeño exportador.

En su estudio, Katsikeas *et al.* (2000), argumentan que hay un modelo general que parece prevalecer en las investigaciones sobre desempeño exportador y el cual tiene varias limitaciones. Primero, la mayoría de los estudios no vinculan los resultados para formar las bases de una teoría de desempeño exportador, más bien se tiene una colección de hechos que asocian variables dependientes con variables independientes. Segundo, no se examinan las posibles relaciones entre la

mercadotecnia local y la estrategia y desempeño exportador. Tercero, no se evalúan otras opciones estratégicas que pudieran dar mejores resultados que enfocarse en las exportaciones. Cuarto, se desprecia la influencia estratégica, táctica y operacional de otras actividades como la manufactura flexible, la gestión del flujo de caja, compras justo a tiempo y la adquisición de tecnología sobre el desempeño exportador. Por último, las asociaciones de variables se suponen una relación causal unidireccional, pudiendo ser que la relación también sea en el otro sentido o bien como un tipo de retroalimentación, al mismo tiempo se ignoran efectos multiplicativos de las variables debido a interrelaciones entre éstas y tampoco se considera el efecto temporal, resultando una visión estática del desempeño exportador.

De acuerdo con Shoham (1998), no hay un consenso en la definición conceptual ni operacional de desempeño exportador. Además, la definición conceptual debería considerar tanto la parte de desempeño como la parte de exportaciones, este autor define el desempeño exportador como el resultado de las ventas internacionales de una empresa, concepto compuesto de tres subdimensiones: ventas de exportación, rentabilidad de exportación y crecimiento de exportaciones. Cabe destacar que en su estudio, Shoham (1998), infiere que estas tres subdimensiones están relacionadas positivamente en el largo plazo, sin embargo, en el corto plazo puede suceder que se tengan altos rendimientos pero bajas ventas (y bajo crecimiento en las exportaciones) si la estrategia es un aumento en los precios; o bien si la estrategia es tener mayor cuota de mercado, podrían tenerse muchas ventas y pocos rendimientos con una disminución en los precios.

Carneiro *et al.* (2007), respecto a los problemas para conceptualizar el desempeño exportador, proponen que la definición contenga aspectos conceptuales, así como las cuestiones metodológicas para la recolección y operacionalización del constructo. De este modo, entre los aspectos conceptuales incluyen las clases de medidas, un marco de referencia y una orientación temporal, mientras que respecto a las decisiones metodológicas les interesa destacar las unidades de análisis, el modo de evaluación y la estructura de los indicadores. A continuación, se detallan tanto los aspectos conceptuales como los metodológicos.

#### Aspectos conceptuales:

- Clases de medidas. Consideran inicialmente seis clases de medidas que pudieran incorporarse, pero debido a las diferentes investigaciones revisadas se observa que tienen mayor uso las medidas económicas, de mercado y de evaluación global, además las de comportamiento/situacional no las consideran propiamente medidas de un desempeño exportador y las restantes tienen más implicaciones de decisiones de estrategia individuales que pudieran no ser generalizables a todas las empresas.
  - Económicas. Por ejemplo, ganancias y ventas.
  - De mercado. Por ejemplo, cuota de mercado, reputación, satisfacción del cliente.
  - Comportamiento/situacional. Por ejemplo, actitud hacia la exportación, análisis de la dicotomía exportador contra no exportador.

- Estratégicos. Por ejemplo, el desarrollo de competencias y entrada a redes de negocios como estrategias en las que se deben especificar si son a corto o largo plazo.
  - Evaluación global. Como por ejemplo el éxito percibido, la satisfacción con las actividades de exportación y confirmación de expectativas.
  - Otras medidas. Como procesos internos de negocio, innovación y aprendizaje, sociales y del entorno.
- Marco de referencia. Pueden ser absolutas, en el que se reporta el valor como tal, o bien relativas, en el que se da una puntuación subjetiva como bueno o malo dependiendo de indicadores como el promedio de los principales competidores, operaciones locales, otras operaciones internacionales o metas prefijadas.
  - Orientación temporal. Toman en cuenta una orientación estática, en el que solo se mide en un punto dado en el tiempo, o bien dinámica en el que se pueda apreciar el cambio en al menos dos periodos de tiempo.

#### Aspectos metodológicos:

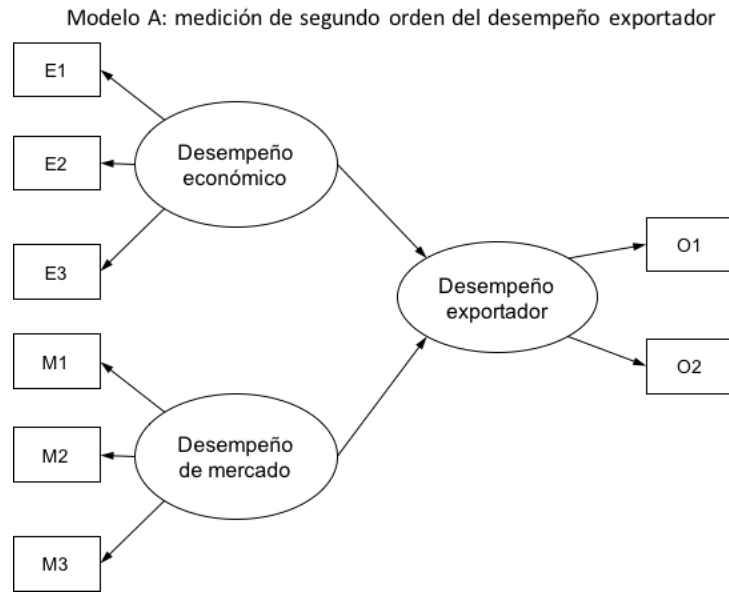
- Unidades de análisis. Se pueden considerar una parte de la empresa o bien una combinación de partes de ésta, como por ejemplo corporativo (incluyendo todos los mercados de la empresa), unidades estratégicas del negocio (o producto o línea de productos de los mercados de la empresa),

todas las exportaciones (en diferentes mercados) o sólo exportaciones específicas (como una combinación de mercados o productos).

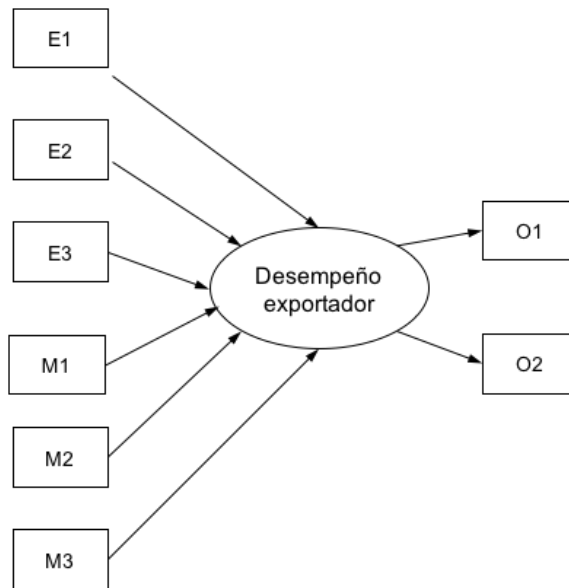
- Modo de evaluación. Ya sea objetivo o subjetivo dependiendo del tipo de datos utilizados en el estudio.
- Estructura de los indicadores. Los indicadores reunidos pueden arreglarse para su análisis interpretativo o estadístico en diferentes combinaciones, pudiendo tratarse de un sólo indicador, múltiples indicadores independientes o en una escala compuesta pudiendo ser de naturaleza reflexiva, en la que se considera que los indicadores son una manifestación latente del desempeño exportador, o bien de naturaleza formativa donde los indicadores se asumen como la causa o lo que determina el desempeño exportador.

Carneiro *et al.* (2007), presentan dos modelos alternativos para medir el desempeño exportador, los cuales pueden verse esquemáticamente en la figura 2. El modelo A incorpora tres indicadores económicos reflexivos (E1, E2 y E3) y tres indicadores de mercado reflexivos (M1, M2 y M3), los cuales a su vez se incorporan de manera formativa en dos subconstructos del desempeño exportador, el cual a su vez es representado por dos indicadores globales reflexivos (O1, O2). Por otra parte, el modelo B es un modelo compuesto en el que se incluyen seis indicadores económicos y de mercado en una estructura formativa, además de dos indicadores globales de forma reflexiva. Para los autores, el uso de estructuras formativas y reflexivas contribuyen a una mejor representación del constructo.

**Figura 2. Alternativas de modelos para medir el desempeño exportador.**



Modelo B: modelo de medición MIMIC del desempeño exportador



Fuente: Carneiro *et al.* (2007).

## Concepto desempeño exportador

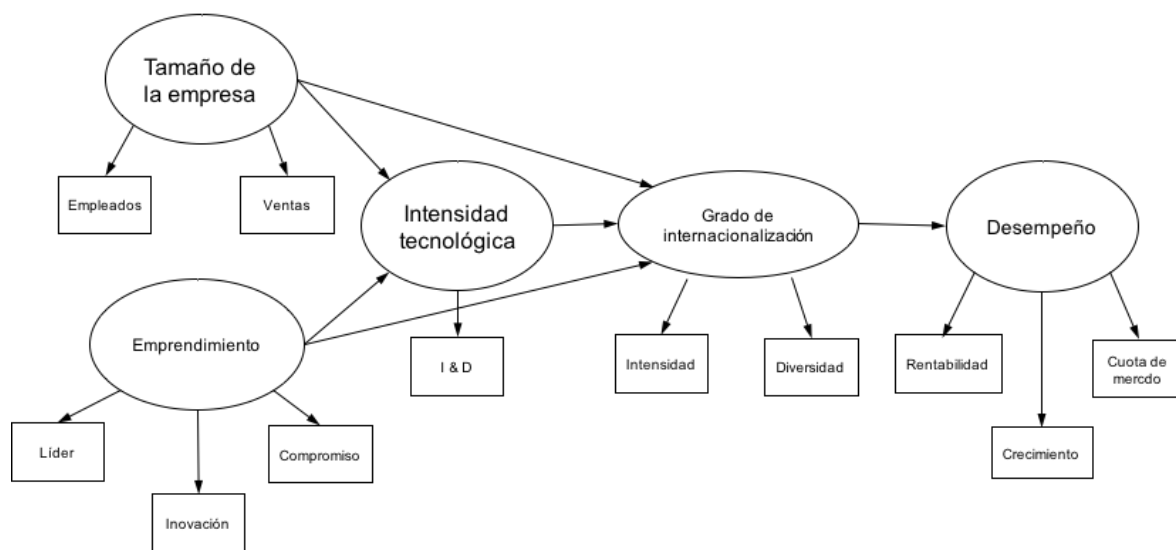
En esta investigación y con base en el trabajo de Dhanaraj y Beamish (2003) así como en Shoham (1998), se conceptualiza al desempeño exportador como una medida del resultado de las actividades internacionales en las que incurre la empresa exportadora, la cual se considera influenciada por las capacidades gerenciales, capacidades organizativas y capacidades financieras de la empresa exportadora.

Para Dhanaraj y Beamish (2003), el uso de la intensidad exportadora como medida del desempeño exportador representa que las exportaciones son altas en relación a las ventas locales, pero esto no es un indicador de desempeño, es más bien un resultado de la estrategia de exportación de la empresa; y junto a la intensidad exportadora, la diversidad de las exportaciones son representativas del grado de internacionalización de la empresa. Por lo tanto, los investigadores prefieren usar una medida compuesta para el desempeño exportador usando la rentabilidad de la exportación, crecimiento y cuota de mercado.

La figura 3 muestra un modelo causal del desempeño exportador en el que se observan las influencias de las variables realizado por Dhanaraj y Beamish (2003). Las elipses son constructos medidos con las variables en rectángulos. El factor de tamaño de la empresa es un indicador de recursos administrativos y financieros disponibles que pueden utilizarse para desarrollar mayor intensidad tecnológica y para actividades internacionales influyendo sobre el grado de internacionalización.

El constructo emprendimiento también tiene influencia sobre el grado de internacionalización en la medida en que los administradores tienen la disposición y compromiso para considerar nuevos mercados e información sobre éstos, además influye sobre la intensidad tecnológica porque la actitud emprendedora de los administradores promueve mayor I & D. Por otra parte, la tecnología es un recurso que puede aumentar la movilidad hacia mercados internacionales, por lo que influye en el grado de internacionalización. Y finalmente, si se tiene un mayor grado de internacionalización se tiene un mayor desempeño exportador, y aunque la relación puede ser recíproca, sólo se estudia la relación causal en un sentido.

**Figura 3. Comportamiento y desempeño exportador: un modelo causal.**



Fuente: Dhanaraj y Beamish (2003).

## **Desempeño organizacional**

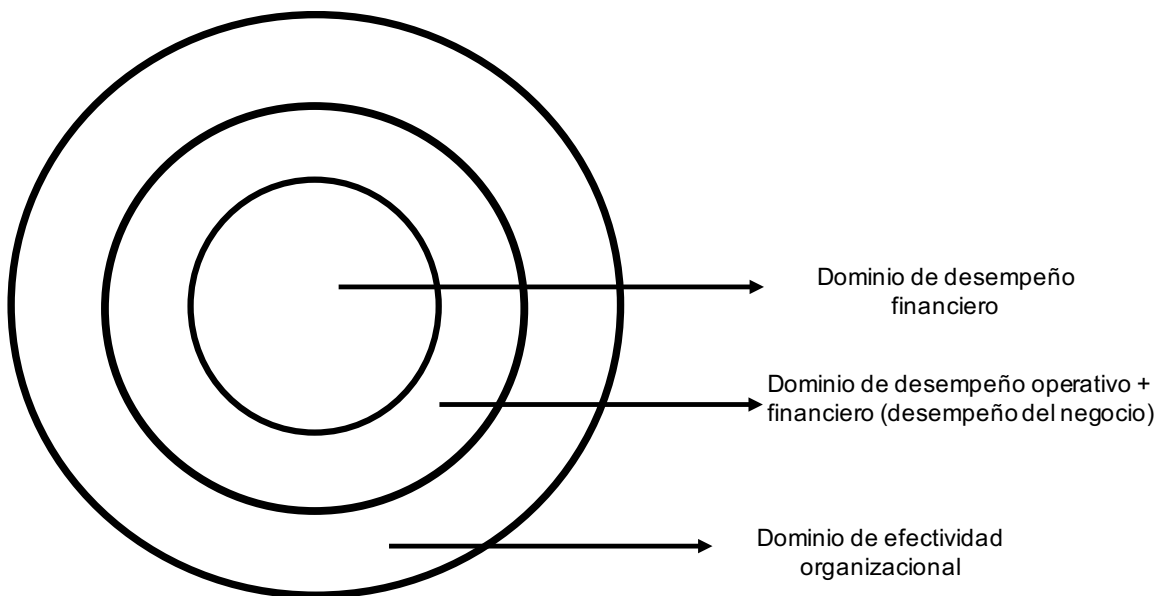
Atendiendo la sugerencia de Shoham (1998), de considerar tanto la parte de desempeño como de las exportaciones en el concepto de desempeño exportador se examinan ambas cuestiones, lo que da una muestra de por qué es difícil conceptualizarlo.

Venkatraman y Ramanujam (1986), argumentan que aunque la importancia del concepto de desempeño, y en un sentido más amplio efectividad organizacional, es ampliamente reconocido en el campo académico de la estrategia, no hay un acuerdo en la terminología empleada y las definiciones.

Para Venkatraman y Ramanujam (1986), hay algunos estudios que tienen una visión limitada sobre el desempeño de las empresas, considerándolo como equivalente al desempeño financiero, usando indicadores como crecimiento en ventas, razones de rentabilidad, ganancias por acción, etc. Sin embargo, la conceptualización de desempeño de la empresa debe incluir tanto indicadores de desempeño financiero y de desempeño operacional de las empresas, con indicadores como participación en el mercado, introducción de nuevos productos, calidad, efectividad de mercadotecnia, entre otros indicadores clave que sean un factor para el desempeño financiero. Aún así, cabe destacar que el desempeño de la empresa es sólo un subconjunto de la efectividad organizacional, en la que también se deben considerar los objetivos organizacionales que se había propuesto la organización.

Lo anterior se observa en la figura 4, donde se observa que el desempeño financiero, utilizado como equivalente al desempeño de la organización es solamente un subconjunto del desempeño del negocio, necesitándose especificar también el desempeño operativo de las actividades de la empresa; y este desempeño es a su vez, un subconjunto de la efectividad organizacional.

**Figura 4. Circunscribiendo el dominio del desempeño del negocio.**



Desempeño financiero	- El dominio del constructo de desempeño en la mayoría de las investigaciones estratégicas.
Desempeño operativo + Financiero	- El dominio ampliado reflejado en la investigación reciente de estrategia.
Efectividad organizacional	- El dominio más amplio reflejado en la mayoría de la literatura conceptual en la gestión estratégica y teoría de la organización.

Fuente: Venkatraman y Ramanujam (1986).

De este modo, Venkatraman y Ramanujam (1986), argumentan que los problemas en la conceptualización del desempeño de la empresa surgen en las diferencias de enfoque (financiero u operativo o ambos), a nivel de corporativo o del negocio, y si se realiza en términos relativos o absolutos usando datos de fuentes primarias, secundarias o ambos tipos.

Cameron (1986), argumenta que en la investigación sobre efectividad organizacional se encuentran cinco cuestiones en común entre los investigadores:

1. A pesar de su ambigüedad y confusión, el constructo de efectividad organizacional es importante para la teoría de todas las organizaciones y resulta necesaria su evaluación para consumidores, clientes, proveedores, gerentes, reguladores, miembros y cualquier interesado en una organización.
2. Debido a que no hay un concepto de organización único, tampoco hay una definición o modelo absoluto de efectividad organizacional.
3. No hay un consenso de indicadores.
4. Los diferentes modelos de efectividad son útiles para la investigación de diferentes circunstancias. Por ejemplo, en la tabla 9, se listan siete modelos de efectividad organizacional que han guiado la investigación, observándose que ninguno incluye todas las situaciones posibles ni aplica en cualquier caso, además, cada uno tiene sus fortalezas y no puede sustituirse por otro modelo en sus evaluaciones, más bien podrían combinarse para complementarse entre sí.
5. La efectividad organizacional es un problema principalmente de constructos,

no de teoría, en el que la elección de indicadores y estándares apropiados

**Tabla 9. Modelos usados comúnmente de efectividad organizacional.**

<b>Modelo</b>	<b>Definición</b>	<b>Cuándo es útil</b>
	Una organización es efectiva en la medida que...	El modelo se prefiere cuando...
Modelo por objetivos	Logra sus metas fijadas.	Objetivos son claros, consensuados, con duración determinada, medibles.
Modelo de sistema de recursos	Adquiere los recursos necesarios.	Existe una clara conexión entre las entradas y el desempeño.
Modelo interno de procesos	Hay una ausencia del esfuerzo interno con un buen funcionamiento.	Existe una clara conexión entre los procesos organizacionales y el desempeño.
Modelo de constituyentes estratégicos	Todos los departamentos son satisfechos mínimamente	Los departamentos tienen gran influencia en la organización, y tienen que responder a las demandas.
Modelo de competencia de valores	El énfasis de criterio en los cuatro diferentes cuadrantes cumple con las preferencias de los departamentos.	La organización no tiene claro sus propios criterios, o el cambio de criterios con el tiempo es de interés.
Modelo de legitimidad	Sobrevive como resultado de involucrarse en una actividad legítima	La supervivencia o declive entre las organizaciones es de interés.
Modelo impulsado por falla	Hay una ausencia de fallas o rasgos de ineficacia.	Criterio de efectividad no son claros, o se necesitan estrategias para mejorar.
Modelo de sistemas de alto rendimiento	Se juzga excelente relativo a otras organizaciones similares.	Se desean comparaciones entre organizaciones similares.

Fuente: Cameron (1986).  
resultan difíciles de operacionalizar.

De acuerdo con Cameron (1986), se deben responder las siguientes preguntas para evaluar la efectividad organizacional: desde qué perspectiva se evalúa la efectividad; en qué dominio de actividad se enfoca la evaluación; qué nivel de análisis se usa; cuál es el propósito de la medición; qué marco temporal se usa; cuál es el tipo de datos usado; cuál es la referencia respecto a la que se evalúa la efectividad.

Por otra parte, Cameron (1986), menciona tres áreas en las que aún hay

desacuerdo en la investigación del desempeño organizacional. Primero, los evaluadores de la efectividad seleccionan modelos arbitrariamente; segundo, los indicadores seleccionados son pobres para describir el desempeño organizacional debido en parte a la disponibilidad de información o también se confunden determinantes con indicadores; y tercero, mientras que los investigadores se basan en los resultados de las organizaciones, los encargados de hacer política pública y el público en general analizan los efectos de las acciones de las empresas.

## **Internacionalización**

Para Maurel (2008) y Eusebio (2001), la internacionalización representa un proceso en el que las empresas amplían su mercado, donde el desempeño exportador representa un indicador de dicha internacionalización, y esto influye en su desempeño financiero o bien es el modo de entrar a nuevos mercados.

Trujillo *et al.* (2006), destaca que al revisar las teorías de la internacionalización es necesario estudiarlas desde un enfoque al interior de la empresa para tener un mejor entendimiento de las cuestiones ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿hacia dónde se internacionalizan las empresas? Los modelos macroeconómicos del comercio internacional explican sólo el comercio entre países, dejando a un lado el cómo interactúan las empresas en los mercados internacionales. A partir de la década de los setenta surgieron la teoría de la economía industrial y la teoría de la empresa, teorías que se centran en las estrategias que las empresas deberían

adoptar en los mercados internacionales, y es a partir de estas teorías que surgen nuevas investigaciones sobre el fenómeno exportador desde la perspectiva empresarial.

De acuerdo a Peláez (2011), el concepto de la internacionalización de empresas surge teóricamente a mediados de la década de 1970. Rialp (1999, pág. 117), define este concepto como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales, todo esto en un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la empresa.

Para Villareal (2005), la internacionalización de la empresa se considera una estrategia de crecimiento evolutivo y dinámico de largo plazo, mediante la diversificación geográfica, en la que se reconfigura la cadena de producción y la estructura organizativa de la empresa, implicando un mayor compromiso en recursos y capacidades en el entorno internacional, así como un aumento en el conocimiento.

De acuerdo con Welch y Luostarinen (1988), hablar de teoría de internacionalización resulta difícil de definir ya que el mismo término de internacionalización necesita de clarificación, usándose vagamente para describir las operaciones internacionales de una empresa, sin embargo, dada la diversidad de operaciones, tipos de mercado, grados de compromiso organizacional y tipos de oferta de las empresas internacionales, se necesita un marco más amplio para evaluar diferentes grados de internacionalización de las diferentes empresas.

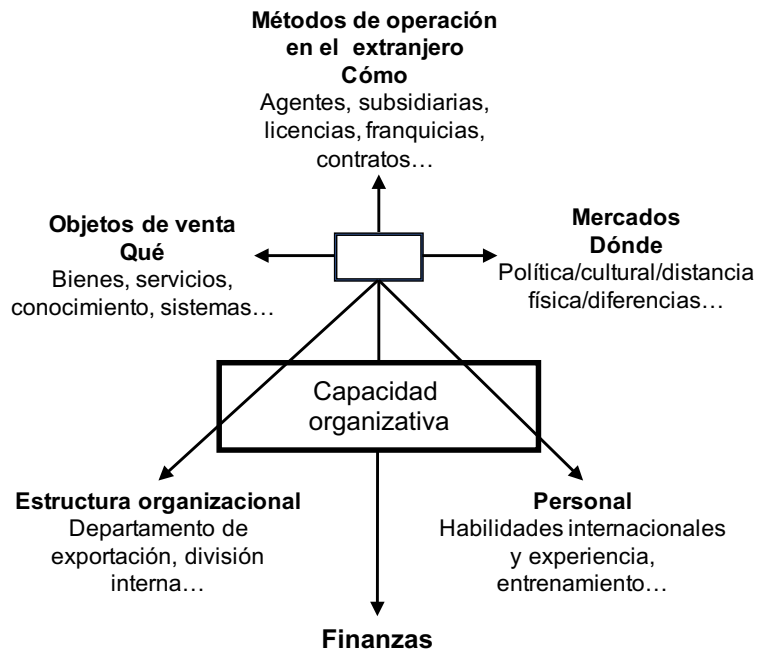
En la figura 5 se observan las dimensiones que Welch y Luostarinen (1988), proponen para el estudio de la internacionalización. Para los autores, una medida de internacionalización compuesta de diferentes dimensiones tanto internas como externas a la empresa provee una mejor evaluación del progreso en la internacionalización de las diferentes organizaciones. Cada dimensión se explica a continuación:

- Método de operación (cómo). Esta dimensión representa una manifestación del proceso en general. Puede ser que algunas empresas pasen de no exportar a exportar vía un agente, o tener una subsidiaria de ventas o de producción en el extranjero. En esta dimensión del método se espera que el grado de internacionalización se refleje tanto en la profundidad como la diversidad de métodos que utilice la empresa.
- Objetos de ventas (qué). Si una empresa aumenta su participación en mercados internacionales, hay una tendencia de diversificación en sus productos, ya sea expandir su línea de productos existente o crear una nueva línea de producción, cambiando incluso todo el concepto del producto.
- Mercados objetivo (dónde). Si una empresa realiza actividades en países más distantes (en términos políticos, culturales, económicos y físicos) se puede tomar como un indicador de una mayor internacionalización.
- Capacidad organizacional. Las tres dimensiones anteriores se concentran en los componentes de la actividad de la empresa en mercados internacionales, sin embargo, deja a un lado los cambios internos que se realizan como

consecuencia del proceso de internacionalización. Por lo tanto, la capacidad organizacional representa estos cambios internos y los considera en tres dimensiones:

- Personal. El desarrollo internacional de las capacidades y perspectivas del personal es un indicador interno clave del grado de internacionalización de la empresa. Si las personas involucradas no están internacionalizándose (en conocimiento, experiencia, habilidades, idiomas, etc.), la estrategia internacional está limitándose a las capacidades del personal.
- Estructura organizacional. Las empresas deben realizar cambios organizacionales en respuesta a las demandas de las operaciones internacionales, tales como el establecimiento de un departamento de exportaciones.
- Finanzas. Un mayor grado de internacionalización también implica una mayor disponibilidad de recursos financieros para realizar las diversas operaciones en el extranjero.

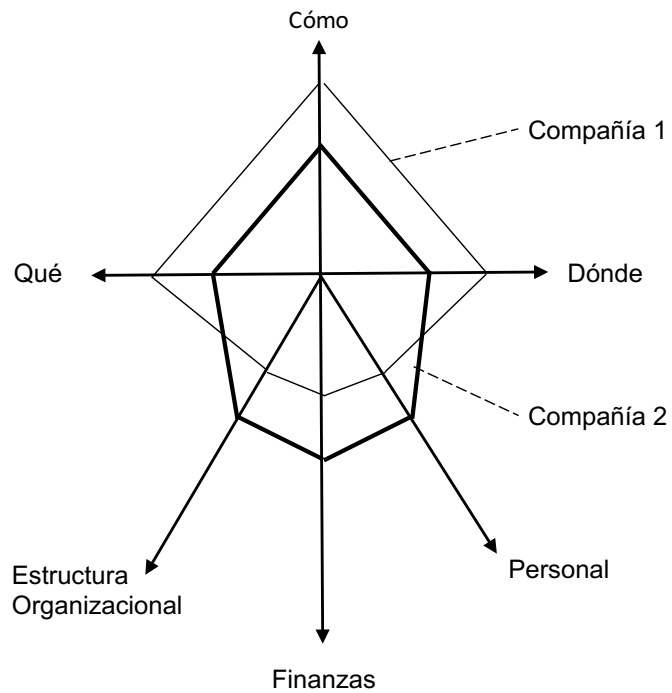
**Figura 5. Dimensiones de internacionalización.**



Fuente: Welch y Luostarinen (1988).

Analizando la propuesta de Welch y Luostarinen (1988), los autores dan un ejemplo comparativo de compañías que se han internacionalizado. En la figura 6 se muestran la comparación, la compañía 1 se ha expandido con mayor variedad de métodos (cómo), hacia más destinos (dónde) y ofertando más productos (qué), sin embargo, hacia el interior de la empresa no ha crecido en la misma medida el personal, la estructura organizacional ni las finanzas dedicadas al área internacional, lo que podría ser causa de algún problema futuro que deba corregirse. Mientras que la compañía 2 ha crecido internacionalmente de manera uniforme hacia los destinos, productos, métodos, sin descuidar su estructura interna.

**Figura 6. Comparación hipotética de compañías**



Fuente: Welch y Luostarinen (1988).

A continuación, se revisan algunos modelos de internacionalización de la empresa, como lo son: el modelo de la internacionalización por etapas (modelo escandinavo), el del ciclo de vida del producto, el modelo basado en el enfoque de redes, el Enfoque Basado en los Recursos (el cual es la teoría base para la presente investigación), el Enfoque Basado en el Conocimiento y el modelo basado en la Innovación.

## **Modelo Escandinavo**

El modelo establece que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país determinado a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Dicha teoría sugiere que la empresa pasa por cuatro etapas diferentes, lo que para los autores constituye la denominada cadena de establecimiento. Dichas etapas son:

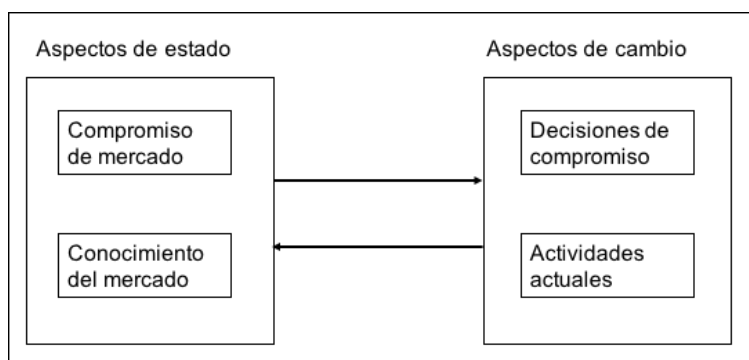
- 1) Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- 2) Exportaciones a través de representantes independientes.
- 3) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Johanson y Vahlne (1977), desarrollan un modelo del proceso de internacionalización, visto como un proceso gradual, basado en el desarrollo de la empresa individual al adquirir, integrar y usar conocimiento sobre los mercados extranjeros y las operaciones en el exterior. Se supone que la internacionalización se debe a una serie de toma de decisiones y buscan reconocer características comunes en cada una de las etapas de decisión llevadas a cabo.

Para Johanson y Vahlne (1990), la internacionalización es un proceso en el que interactúan el desarrollo de conocimientos y operaciones y por otra parte un

aumento en el compromiso de recursos en los mercados extranjeros. En el modelo de internacionalización de Johanson y Vahlne (1977), ilustrado en la figura 7, se considera como un estado de internacionalización dado por el compromiso que se tiene de recursos en los mercados internacionales, al que llaman compromiso de mercado, y también un conocimiento del mercado extranjero. En su conjunto, recursos y conocimiento se supone que afectan las decisiones y las actividades que se realizan, las cuales a su vez volverán a influir sobre el estado de internacionalización. Es un proceso visto como ciclos causales.

**Figura 7. Proceso de internacionalización de la empresa.**



Fuente: Johanson y Vahlne (1990).

Johanson y Vahlne (1977), consideran al concepto de compromiso de mercado compuesto por dos factores: la cantidad de recursos comprometidos y el grado de compromiso. Hay un mayor grado de compromiso si los recursos se integran con otras partes de la empresa, generando valor de estas actividades integradas. Mientras que la cantidad de recursos comprometidos se interpretan como la inversión tanto en ventas, organización, personal y otras áreas que se realizan en el mercado extranjero.

Por otra parte, el conocimiento de mercado es importante debido a su influencia sobre las decisiones de compromiso que puedan tomarse, ya que un conocimiento de los problemas y oportunidades de la empresa, así como la evaluación de alternativas se basan en el conocimiento del mercado y del desempeño de las actividades de la empresa. De modo general, consideran dos maneras en el que se adquiere el conocimiento, a través de un conocimiento objetivo que puede enseñarse, y un conocimiento por experiencia que puede aprenderse únicamente a través de la experiencia. Resulta importante el conocimiento por experiencia ya que provee una posibilidad para percibir y formular oportunidades, hay una cuestión de presentimiento que no se observa en el conocimiento objetivo.

Además, Johanson y Vahlne (1977), consideran un conocimiento general y específico del mercado, donde el conocimiento general se refiere al contexto presente, método de ventas, conocimiento de características comunes de clientes independientemente de la región. Mientras que el conocimiento específico es aquel referido al mercado nacional como el clima de negocios, patrones culturales, estructura del mercado, características individuales de las empresas que son clientes y su personal. Para establecer actividades en un mercado son necesarios ambos conocimientos, aunque la difusión del conocimiento general es el que facilita el crecimiento. El conocimiento se considera un recurso y ante un mejor conocimiento del mercado, los recursos serán más valiosos y habrá un mayor compromiso en el mercado.

En lo que respecta a las actividades de la empresa, Johanson y Vahlne (1977), observan un retraso entre las actividades actuales de la empresa y sus consecuencias. Por ejemplo, si se consideran las actividades de *marketing* de la empresa, las ventas no se observan de inmediato; además, si el retraso es mayor, se espera un mayor compromiso de la empresa para obtener resultados. Es importante notar que las actividades son una fuente de experiencia que se adquiere a través de un largo proceso de aprendizaje, por lo que el proceso de internacionalización es lento, aunque por otro lado la experiencia se puede adquirir en el mercado, de ser posible y si está disponible.

De acuerdo a Johanson y Vahlne (1977), las decisiones para comprometer recursos en mercados extranjeros son una respuesta a los problemas y oportunidades del mercado. La percepción de los problemas depende de la experiencia de aquellos responsables de las operaciones que se realizan en el mercado, mientras que las oportunidades surgen de la interacción de la empresa con otros agentes dependiendo del tipo de operaciones desempeñadas, es decir su compromiso en el mercado.

Además, Johanson y Vahlne (1977), suponen que por cada compromiso adicional se distingue un efecto económico por el incremento de la escala de operaciones en el mercado, y otro efecto de incertidumbre. Además, compromisos adicionales se llevarán a cabo mediante pequeños incrementos (guiados por la experiencia) en la escala de operaciones y en la integración de su entorno, a menos que la empresa

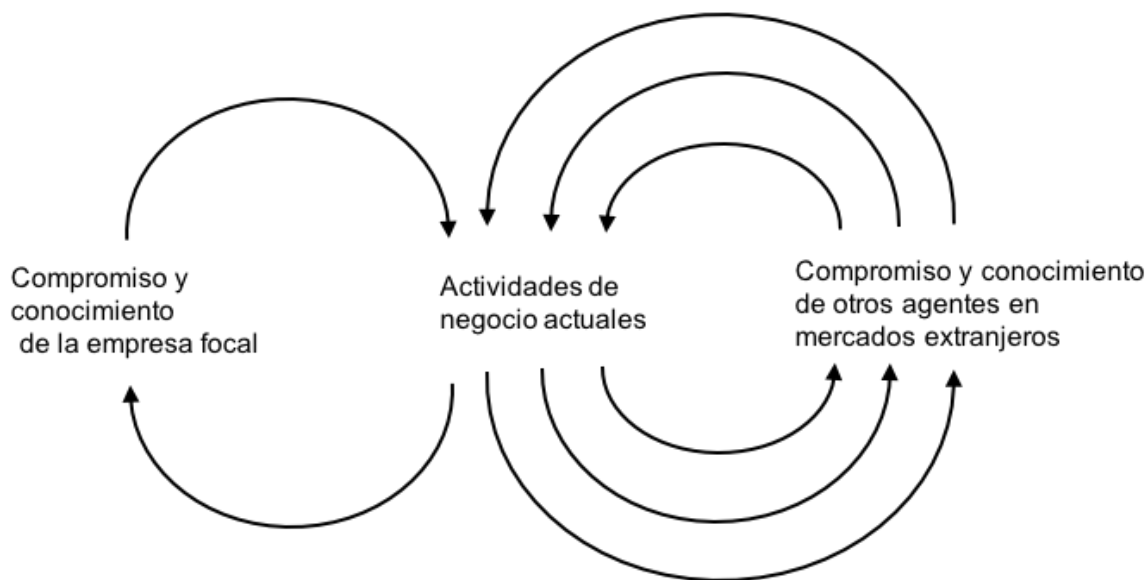
posea grandes recursos, que las condiciones del mercado sean estables y homogéneas o que se tenga mucha experiencia en mercados similares.

Una crítica al modelo de internacionalización y estudiada por Johanson y Vahlne (1990), es que es determinista, ya que no supone diferentes elecciones estratégicas para el modo de entrada y expansión en los mercados internacionales, sin embargo, este es sólo un argumento para considerar y desarrollar un mayor poder explicativo del proceso de internacionalización para sus múltiples manifestaciones. Además, el modelo del proceso de internacionalización puede decirse que sólo considera etapas tempranas en las que el conocimiento y los recursos en el mercado extranjero están limitados.

Considerando diferentes vínculos de la empresa, Johanson y Vahlne (1990), notan que las empresas en mercados industriales establecen, desarrollan y mantienen relaciones de negocios con otros agentes económicos como resultado de interacciones, de las cuales resulta conocimiento, confianza y una mayor interacción representa un mayor compromiso en la relación. Las industrias pueden ser vistas como redes de relaciones de negocios y una comprensión de dichas relaciones no puede ser adquirida por un observador externo, es necesario interactuar desde dentro, a través de la experiencia, es decir, el conocimiento del mercado (o de la red de relaciones) está basado en la experiencia de las actividades actuales o de la interacción actual del negocio.

Una extensión del modelo del proceso de internacionalización en Johanson y Vahlne (1977), es dada en Johanson y Vahlne (1990), y considerando la red de relaciones, supone el conocimiento y compromisos de la empresa, así como sus actividades y negocios actuales en relación a otras empresas con las que interactúa, es decir, el proceso no es solo intra-organizacional, es también inter-organizacional, como puede observarse en la figura 8 donde la parte izquierda se reconoce un estado de internacionalización de la empresa en su compromiso y conocimiento, el cual influye sobre sus actividades (y decisiones), las cuales a su vez influyen sobre el estado de conocimientos y compromiso de recursos de otras empresas.

**Figura 8. Aspecto multilateral del proceso de internacionalización.**



Fuente: Johanson y Vahlne (1990).

El enfoque de redes que toman Johanson y Vahlne (1990) en su análisis supone que el proceso de internacionalización es un principio local y posteriormente la empresa desarrolla relaciones de negocios en otros países ya sea como una

extensión internacional (estableciendo relaciones en redes extranjeras), una penetración de mercado (desarrollo de relaciones en una red) o una integración (conectando redes en diferentes países).

### **El modelo del Ciclo de Vida del Producto**

Vernon (1966), postula un modelo que enfatiza el papel de la innovación del producto, las economías de escala y de la incertidumbre como factores determinantes de los patrones de comercio entre los países. Según Vernon, numerosos productos pasarían por un ciclo de cuatro etapas en el comercio internacional.

1. Introducción.
2. Crecimiento.
3. Madurez.
4. Declive.

Para Vernon (1966), en las primeras etapas de introducción de un nuevo producto, los productores enfrentan transitoriamente varias consideraciones de diseño. El producto debe ser poco estandarizado, donde los insumos, el proceso y las especificaciones finales deben cubrir un amplio rango. Esta poca estandarización del producto tiene algunas implicaciones sobre la locación, las cuales son:

- Debido a que los insumos no pueden fijarse de manera anticipada, los costos deben considerarse de modo flexible para cualquier tipo de localidad.

- La elasticidad precio de la demanda (cambio en la demanda del bien por un cambio en el precio) para el producto es comparativamente baja, ya que pequeñas diferencias de costo son poco importantes en los cálculos del emprendedor que lo que probablemente cuenten más adelante.
- La necesidad de una comunicación rápida y eficaz por parte del productor con clientes, proveedores e incluso competidores es especialmente alta en esta etapa.

Cuando la demanda del producto haya crecido se puede tener una cierta estandarización del producto. Sin embargo, los competidores tratarán de evitar la competencia de precios con la especialización de productos. Surgen igualmente consideraciones con la locación ya que disminuye la flexibilidad debido a la posibilidad de alcanzar economías de escala, alentando compromisos a largo plazo en un proceso e instalaciones fijas, por lo que la preocupación por los costos de producción tiene un lugar predominante.

Vernon (1966), supone que en cuanto se sepa de la existencia del producto en mercados extranjeros, una demanda limitada se generará por éste, más aún, la demanda crecerá rápidamente si el producto tiene una elevada elasticidad- ingreso de la demanda o si es un sustituto para la mano de obra de alto costo.

Para Vernon (1966), si el costo marginal de producción más el de transporte es menor que la producción en los mercados en los que realizan importaciones, los productores seguirán prefiriendo la producción de su mercado original. Aunque

también pueden surgir otras explicaciones como buscar un lugar donde no se tengan problemas de seguridad militar, si hay amenazas de nuevos competidores que entrarán en el mercado extranjero, si los aranceles se esperan cambien en el futuro, la situación política de un país, etc. En teoría, comparando las facilidades de producción en dos países desarrollados, las diferencias serán debido a la escala de producción y los costos laborales.

Además, Vernon (1966), supone que en una etapa avanzada en la estandarización de algunos productos, los países menos desarrollados ofrecen ventajas como lugar de producción debido a sus bajos costos laborales. Para esto, se supone que el conocimiento es un bien libre, es decir, también se pueda contratar mano de obra calificada para la producción (aunque es menos requerida debido a la alta estandarización del producto); además se considera que los otros productores no ejercen presión en los precios, lo que reduce problemas en la comercialización; deben ser productos intensivos en trabajo; igualmente los productos deben tener una alta elasticidad precio de la demanda para la producción de otras empresas; el proceso de producción no debe restringirse por el entorno industrial; productos de alto valor por menor volumen que absorban los costos de transporte son mejores candidatos que aquellos productos de menor valor y mayor volumen.

Vernon (1966), argumenta que las ventajas competitivas están determinadas por la dotación de factores y la estructura de los mercados, siendo posible que la ventaja competitiva inicial de las empresas innovadoras se vea erosionada o eliminada por una mayor competitividad de empresas de otros países en la fabricación de los

mismos productos.

### **El modelo basado en el enfoque de redes**

De acuerdo a Eusebio (2001), la primera modelización basadas en el análisis de las redes y aplicada al contexto internacional se debe a la aportación de Johanson y Mattsson en 1988. Estos autores consideran las relaciones de mercado (*business network*) como una relación entre la empresa y los distintos agentes. Así, se argumenta que a medida que la empresa va incrementando su compromiso exterior, se incrementan sus relaciones, haciéndose más estrechas, con los distintos agentes del mercado. El supuesto básico del modelo es que las empresas necesitan recursos controlados por otras empresas y que los obtienen a partir de las relaciones que tengan con los agentes del mercado.

En el enfoque de redes, se consideran las relaciones del mercado en el que una empresa interactúa y las cuales la empresa incrementaría y estrecharía con los agentes del mercado, como competidores, proveedores, clientes y distribuidores, para obtener mayor conocimiento y recursos de los otros agentes e integrarse en el mercado internacional.

De acuerdo a Peláez (2011), en el modelo basado en el enfoque de redes, la posición de la empresa en la red es un activo de mercado que le aporta oportunidades y limitaciones en el futuro. Se identifica a la empresa dentro o fuera de una red y para entrar en nuevos mercados, las empresas deben identificar

agujeros estructurales en la red. Las empresas pequeñas ingresan a nuevos mercados, no para modificar la estructura de la red, sino para adaptarse a ella.

### **El enfoque basado en el conocimiento**

Para Kogut y Zander (1992), los activos intangibles son formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad.

Los autores empiezan haciendo un análisis del conocimiento que posee la empresa distinguiendo entre información o conocimiento declarativo (conocimiento explícito) y “*know-how*” o conocimiento de proceso (conocimiento tácito).

Esta distinción es el marco básico para poder explorar cómo el conocimiento es re combinado a través del aprendizaje tanto interno (reorganización o accidente) como externo (adquisición o alianzas), dando lugar a lo que ellos llaman capacidades combinativas.

A través de estas capacidades, la organización genera nuevas aplicaciones a partir del conocimiento existente, que darán lugar a mejores oportunidades tecnológicas y de organización y consecuentemente, a mejores oportunidades de mercado.

Estos autores plantean el por qué el conocimiento no es fácilmente transferible y destacan como factores influyentes en ese proceso de transferencia, la codificación y la complejidad del propio conocimiento.

La codificación del conocimiento hace referencia a la habilidad de la empresa para estructurar el conocimiento en un conjunto de reglas y relaciones identificables que puedan ser fácilmente comunicables. La complejidad del conocimiento se refiere al número de operaciones requeridas para realizar una tarea o al número de parámetros que definen un sistema.

### **El Enfoque basado en los Recursos**

En Penrose (1959), se encuentra la base para las ideas de la internacionalización de la empresa a través de los recursos únicos y considerada como una organización creciente. La empresa es una organización administrativa y una colección de recursos (tangibles y humanos) productivos cuya finalidad general es organizar el uso de los recursos propios y los adquiridos en el mercado para la producción y venta de bienes y servicios. Las actividades productivas de la empresa se rigen por su oportunidad productiva, es decir, las posibilidades productivas que sus emprendedores perciben y pueden aprovechar.

Penrose (1959), destaca el hecho de que la empresa no es solo una función de producción, en la que sólo se deciden precios y cantidades de producción, más bien es una organización creciente. La empresa es una colección de recursos tangibles (como las instalaciones, el equipo, tierra y recursos naturales, materias primas, bienes intermedios, desperdicios, inventario, bienes terminados) y humanos

(incluyendo trabajadores capacitados y no capacitados, personal de oficina, administrativos, financieros, legales, técnicos y de gestión) y cómo se usen dichos recursos es decisión de los administradores a cargo de tomar las decisiones.

El término Base de Recursos fue introducido por Wernerfelt (1984), el cual considera preferiblemente a las empresas como un grupo de recursos, en vez de considerar la posición mercado-producto. Los recursos de las empresas pueden considerarse tanto como fortalezas o debilidades de una empresa dada, pueden ser activos tangibles o intangibles que pertenecen semipermanentemente a la empresa. Y algo muy interesante es saber bajo qué circunstancias un recurso proveerá grandes beneficios.

De acuerdo a Peláez (2011), la Teoría en Base de Recursos postula que la ventaja competitiva es resultado de los recursos y capacidades que posee y controla la empresa, además los recursos críticos de una empresa podrían ir más allá de sus fronteras y estar incrustados en las rutinas y procesos interorganizacionales.

Por su parte, Barney (1991), considera que los recursos de las empresas incluyen activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimiento, etc., y éstos le sirven a a empresa tanto para planear como para poner en práctica sus estrategias. Estos recursos se clasifican de modo general en tres categorías:

- Recursos de capital físico. Incluyen la tecnología física, las instalaciones y equipo, localización geográfica, acceso a materias primas.
- Recursos de capital humano. Incluyen la capacitación, experiencia, juicio, inteligencia, relaciones, reconocimiento de los administradores y empleados de la empresa.
- Recursos de capital organizacional. Incluyen la planeación formal e informal, el control y coordinación de sistemas, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y entre empresas del entorno.

Penrose (1959), reconoce que el crecimiento de las firmas se explica si las decisiones de inversión son hechas para aprovechar oportunidades de obtener rendimientos en el largo plazo, de esta manera, crecimiento y rendimientos son equivalentes bajo el criterio de la selección de inversiones, es decir, la decisión de invertir para aumentar los rendimientos en el largo plazo equivale a aumentar la tasa de crecimiento de la empresa en el largo plazo.

Para Penrose (1959), hay tres posibilidades del por qué el crecimiento de la empresa tiene límites, primero debido a las habilidades gerenciales que son factores dentro de la empresa, segundo por el producto o factores en el mercado los cuales son factores fuera de la empresa y tercero por la incertidumbre y el riesgo debidos a la combinación de actitudes internas y condiciones externas. Sin embargo, las barreras externas del crecimiento pueden descartarse si se supone que no hay límites en los recursos productivos de una empresa, ya que puede obtenerlos en el

mercado, así como conseguir oportunidades de inversiones rentables. Por lo tanto, se puede suponer que la empresa no está restringida de igual manera que la economía en su conjunto. Además, el límite de las oportunidades productivas de una empresa no está sujeta a las condiciones externas de oferta de recursos productivos y demanda de productos en determinadas regiones, ya que en el mercado se pueden encontrar oportunidades rentables para el uso de recursos adicionales y por otra parte, una empresa no está limitada a la demanda de un solo producto en una sola locación, por lo que los límites de un mayor crecimiento deben estudiarse en los factores internos de la empresa.

Barney (1991), se pregunta cuáles son las condiciones para que algunos recursos sean fuente de ventajas competitivas sostenidas. En particular, se tiene una ventaja competitiva si la empresa implementa una estrategia que no está siendo implementada por ningún competidor; y una ventaja competitiva sostenida se tiene cuando ningún competidor actual o futuro implementa la misma estrategia ni puede duplicar los beneficios de la estrategia que emplea la empresa.

Barney (1991), argumenta que para crear un marco para explicar las ventajas competitivas sostenidas, debe empezar suponiéndose que los recursos de la empresa que sean fuente de ventajas competitivas sostenidas, deben ser heterogéneos e inmóviles, ya que si fueran homogéneos y móviles entre empresas, la competencia tendría los mismos recursos o podría adquirirlos fácilmente en el mercado. Para que un recurso tenga el potencial de ser fuente de ventaja competitiva sostenida debe tener cuatro atributos:

1. Debe ser valioso, es decir, debe aprovechar oportunidades y/o neutralizar amenazas del entorno.
2. Debe ser raro para la competencia actual y futura.
3. Debe ser imperfectamente imitable.
4. No puede haber sustitutos estratégicos equivalentes para los recursos valiosos, pero no raros ni imperfectamente imitables.

Para Penrose (1959), los obstáculos internos para la expansión de la empresa surgen cuando son insuficientes la capacidad de gestión o habilidades técnicas necesarias para planificación, ejecución y funcionamiento eficiente de un nuevo programa. Aunque por otra parte también hay incentivos para la expansión si existen un conjunto de recursos humanos (los servicios prestados por dichos individuos en la empresa) que no están siendo utilizados, como servicios productivos, recursos y conocimiento especializado. De hecho, el interés de la empresa por usar sus recursos de manera más eficiente es un reto para innovar, un incentivo económico para expandirse y una fuente de ventaja competitiva sostenida.

De acuerdo a Penrose (1959), el enfoque de los recursos explica los diferentes crecimientos experimentados por las empresas o grupos de empresas, teniendo que observarse las oportunidades para el uso de tales recursos, por ejemplo, las pequeñas empresas pueden aprovechar las oportunidades que las grandes empresas ignoran, siempre y cuando las visualicen y crean que puedan sacar ventaja.

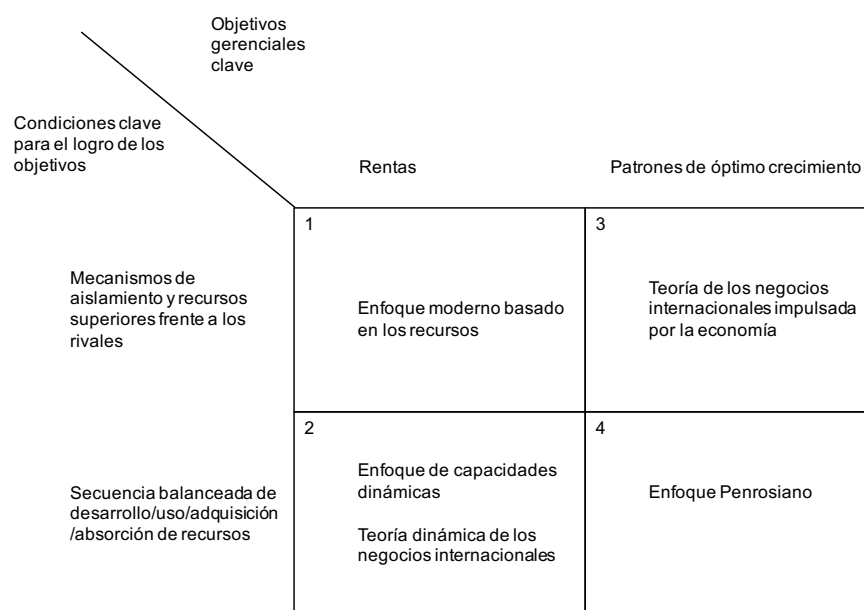
De acuerdo a Wernelfelt (1984), es mejor desarrollar un recurso en un mercado y después expandirse a otros mercados con una posición de fortaleza en base a ese recurso. Esta es una estrategia de entrada secuencial y se refiere a diferentes mercados, incluso internacionales.

De acuerdo con Rugman y Verbeke (2002), hay cuatro características que distinguen el trabajo académico en el enfoque basado en recursos. Primero, el objetivo de la firma es obtener rendimientos sostenidos por encima de lo normal y en comparación con los competidores. Segundo, un conjunto de recursos no disponibles para todas las empresas, y su combinación en competencias y capacidades son la base para los rendimientos superiores y sostenidos. Tercero, las competencias y capacidades que dan rendimientos superiores son imperfectamente móviles, valiosos para los clientes, no sustituibles y difíciles de imitar. Cuarto, desde una perspectiva dinámica, las innovaciones pueden contribuir sustancialmente a rentas.

Rugman y Verbeke (2002), hacen una distinción entre ideas meramente penrosianas y la perspectiva moderna basada en los recursos. Los autores reconocen que ambas enfatizan y describen la heterogeneidad de las empresas, lo que ayuda a comprender las razones de la existencia de rentas. La distinción se hace desde una perspectiva normativa entre los objetivos gerenciales clave y las condiciones para el logro de tales objetivos.

En la figura 9, se presenta el modelo realizado por Rugman y Verbeke (2002), en el que distinguen las diferentes perspectivas teóricas del enfoque basado en recursos. En el eje horizontal, en los objetivos de gestión, separa el objetivo de rentas en comparación de los rivales, y el objetivo de una tasa de crecimiento y dirección de crecimiento óptimos. El eje vertical, en las condiciones clave para el logro del objetivo, distingue entre la superioridad de los recursos internos y los mecanismos de aislamiento frente a los rivales por un lado y, por otra parte, la secuencia equilibrada de desarrollo o uso de los recursos internos y su adquisición y absorción externa. Los autores destacan que comúnmente se cree que el enfoque de Penrose debería estar en el cuadrante 1, sus bases la diferencian hacia un enfoque que trata más acerca del crecimiento de la firma mediante el desarrollo y adquisición de los recursos de la organización.

**Figura 9. Fundamentos prescriptivos de los enfoques de estrategia Penrosiana y basados en recursos.**



Fuente: Rugman y Verbeke (2002).

De acuerdo con Peng (2001), las contribuciones del enfoque basado en recursos a los negocios internacionales radican en la identificación del conocimiento y la experiencia internacional como recursos valiosos, únicos y difíciles de imitar que separa a los ganadores de los perdedores en la competencia internacional. Además, considera que la idea de que los recursos importan ya es ampliamente aceptada, por lo que falta abordar cuestiones del cómo importan los recursos, bajo qué circunstancias y de qué manera; además, falta una teoría más completa sobre el proceso de apropiación de rentas a nivel internacional.

## **Tipos de mediciones del desempeño exportador**

De acuerdo con Katsikeas *et al.* (2000), hay dos modos principales de medir el desempeño exportador: económicas (medidas financieras como ventas, rentabilidad y cuota de mercado) y no económicas (medidas no financieras relativas al producto, mercado, elementos de experiencia), pero también se observan unas medidas genéricas para medir el desempeño exportador a partir de la satisfacción percibida del gerente sobre las exportaciones.

En la tabla 10 se muestra esta categorización de las mediciones de desempeño exportador y sus respectivos indicadores.

**Tabla 10. Clasificación de medidas de exportación de desempeño exportador**

		<b>Medidas de desempeño</b>
<b>Medidas económicas</b>	Relacionado con las ventas	Razón de ventas de exportación
		Crecimiento de ventas de exportación
		Volumen de ventas de exportación
		Crecimiento de la razón de ventas de exportación
		Tamaño de la transacción de las ventas de exportación
		Intensidad del producto de sus ventas de exportación
		Ventas de exportación por empleado
		Ventas de exportación por gerente de exportación
		Contribución de las exportaciones a la estabilidad de ventas
		Volumen de ventas de exportación de nuevos productos
		Crecimiento de ventas de exportación de nuevos productos
		Rentabilidad económica de las ventas de exportación
		Retorno sobre la inversión de las ventas de exportación
		Rentabilidad económica del crecimiento de las ventas de exportación
		Retorno sobre la inversión del crecimiento de las ventas de exportación
	Relacionado con la rentabilidad	Rentabilidad de exportación
		Crecimiento de la rentabilidad de exportación
		Margen de utilidad de las exportaciones
		Contribución de las exportaciones a la rentabilidad
		Crecimiento del margen de utilidad de las exportaciones
Relacionado con la cuota de mercado	Cuota de mercado de exportación	
	Crecimiento de la cuota de mercado de exportación	
<b>Medidas no económicas</b>	Relacionadas con el producto	Nuevos productos exportados
		Proporción de grupos de productos exportados
		Contribución de exportaciones al desarrollo de productos
	Relacionadas con el mercado	País de exportación / número de mercado
		Penetración al mercado de exportación
		Exportaciones a nuevo(s) mercado(s)
		Contribución de exportaciones al desarrollo del mercado
		Mercados en el que se han cesado las exportaciones (%)
	Diversos	Empezando a exportar
		Contribución de las exportaciones a las economías de escala
		Contribución de las exportaciones a la reputación de la compañía
		Años de exportación
		Proyección de desarrollo de exportaciones
		Número de transacciones de exportación
	Medidas genéricas	Éxito percibido de exportación
		Cumplimiento de objetivos de exportación
		Satisfacción con el desempeño exportador (indicadores especificados)
		Satisfacción con el desempeño exportador en general
		Desempeño estratégico de exportación

Fuente: Katsikeas *et al.* (2000).

Shoham (1998), propone un modelo en el que se consideran dos dimensiones: los resultados de exportación (satisfacción con la relación de las exportaciones a las

ventas totales, la satisfacción con las ventas de exportación y la satisfacción con la relación rentabilidad de las ventas de exportación), y el cambio de cinco años en los resultados de exportación (cambio en la relación de las exportaciones de las ventas totales, la satisfacción con cambio en las ventas de exportación y la satisfacción con el cambio en la exportación ratio de rentabilidad de las ventas).

Ibeh y Wheeler (2005), utilizan en su estudio un enfoque basado en los recursos para identificar sus influencias sobre el desempeño exportador, donde para estos autores, este enfoque atribuye un desempeño económico superior a las empresas que poseen o controlan una combinación de recursos difíciles de imitar, es decir, la diferencia en recursos que poseen las empresas explica la diferencia en los niveles de desempeño tanto local como internacional.

Ibeh y Wheeler (2005), se preguntan acerca de cuáles son los recursos que facilitan el desempeño exportador de las empresas y sobre el cómo influyen sobre el desempeño los factores de recursos internos, entre los que se incluyen recursos gerenciales, físicos y organizativos, y los recursos externos, llamados relacionales, a los que puede acceder la empresa gracias a sus capacidades gerenciales.

Ibeh y Wheeler (2005), el desempeño exportador lo definen basándose en la escala EXPERF<sup>3</sup>, como el resultado de la utilización efectiva de los recursos internos y

---

<sup>3</sup> Índice utilizado para medir el desempeño exportador (*export performance* por sus siglas en inglés) propuesto por Zou, Taylor y Osland (1998).

externos de la empresa en estrategias para maximizar las oportunidades y disminuir las amenazas en los mercados extranjeros.

Los resultados obtenidos en el estudio de Ibeh y Wheeler (2005), sugieren que los recursos gerenciales tienen un fuerte impacto sobre el desempeño exportador, entre los que se incluyen la experiencia de alta dirección, así como la educación y la actitud hacia la actividad exportadora.

Mientras que los recursos físicos, entre los que se encuentran el tamaño, los recursos financieros y una localización próxima a clústeres, tienen efectos positivos sobre el desempeño exportador.

Por otra parte, los recursos organizativos, entre los que se encuentran una planificación y organización para la exportación, tener una estrategia para exportar, tener un desarrollo de la investigación de mercados de exportación, el desarrollo de productos y la prestación de servicios, tienen efectos positivos, pero una adaptación de la comercialización en el exterior, como las adaptaciones del producto, el precio, la promoción y los canales de distribución presentan efectos neutros sobre el desempeño exportador.

Por último, los recursos externos de las relaciones con los distribuidores, proveedores, clientes y los vínculos con redes o clústeres tienen un fuerte impacto sobre el desempeño exportador.

La sugerencia para las empresas, en particular las pequeñas, es identificar los recursos en los que se tienen debilidades y desarrollar la capacidad para mejorarlas. Además, proponen para estudios posteriores cómo medir los efectos sobre el desempeño exportador de factores incontrolables como turbulencias del entorno, intensidad competitiva y un entorno favorable desde una perspectiva basada en los recursos.

Cavusgil y Zou (1994), proponen al desempeño exportador como un indicador compuesto por cuatro indicadores: el grado en que se logran los objetivos estratégicos; éxito percibido de la empresa; crecimiento promedio de ventas durante los primeros cinco años; y la rentabilidad promedio de los primeros cinco años.

Por su parte, Zou, Taylor y Osland (1998), propusieron una escala (llamada EXPERF) compuesta por tres dimensiones: el rendimiento financiero de exportación (medido por los indicadores: beneficios de exportación, ventas de exportación y crecimiento de las ventas de exportación), el desempeño estratégico de exportación (contribución de las exportaciones a la competitividad de la empresa, la posición estratégica y la cuota de mercado) y la satisfacción con los resultados de exportación (percepción de éxito de la empresa, la satisfacción con la empresa y el grado en que la empresa cumpla con las expectativas). Y aunque los autores mencionan que su modelo consigue buenos resultados, Carneiro *et al.* (2007) argumentan que la importancia relativa que se le otorga a las diferentes dimensiones de la escala, puede hacer que los indicadores no se muevan juntos, por lo que sugieren más apropiado la utilización de una estructura formativa.

Por otra parte, para Papadopoulos y Martín (2010), la relación entre internacionalización y desempeño exportador ha sido estudiada muy poco en la literatura, ya sea estudiándose los conceptos por separado o bien vinculando únicamente la internacionalización con un desempeño global de la empresa.

Papadopoulos y Martín (2010), estudian la relación entre el nivel de internacionalización y el desempeño exportador. Primeramente, definen internacionalización como un proceso de las empresas de expansión en mercados internacionales. Grado de internacionalización lo definen como el grado de conexión internacional de una empresa en cualquier punto dado en el tiempo midiéndose por factores como la intensidad de sus exportaciones y el desarrollo internacional. Además, la etapa de internacionalización se refiere a un punto en el que una empresa se clasifica en una etapa dentro de un modelo. Por otra parte, la experiencia internacional es la acumulación de conocimiento en el tiempo gracias a las operaciones de la empresa en los diferentes mercados que opera. El compromiso internacional se refiere al compromiso total de la empresa en relación a todos sus mercados internacionales. Finalmente, el desempeño global se refiere a los resultados obtenidos en todos los mercados que opera la empresa, donde el resultado obtenido en mercados internacionales se refiere al desempeño exportador.

Papadopoulos y Martín (2010), proponen un modelo basado en el modelo escandinavo, así como la teoría del comportamiento de la empresa y el enfoque

basado en los recursos. En particular, el desempeño exportador lo miden con dos dimensiones, una de desempeño económico formado por los indicadores de la rentabilidad percibida de las ventas de exportación (eficiencia económica) y las ventas de exportación (eficacia económica), y la dimensión de desempeño estratégico formada por los indicadores de afianzarse en el mercado de exportación, aumentar la conciencia de nuestros productos / empresa, responder a la presión competitiva, mejorar la participación de mercado de la compañía, expandirse estratégicamente en los mercados extranjeros, aumentar la rentabilidad de la empresa, diversificar los clientes, aumentar la gama de productos ofrecidos.

Los resultados del estudio de Papadopoulos y Martín (2010), proporcionan evidencia sobre un proceso gradual y cíclico en la internacionalización, donde la experiencia internacional conlleva a un mayor compromiso en los mercados internacionales y esto último a un mayor nivel de internacionalización, y todo esto a su vez repercute en una mayor experiencia internacional, lo que comienza un nuevo ciclo para incrementar el nivel de internacionalización. Aunque este estudio sólo es transversal, es decir, faltaría hacer un estudio longitudinal para confirmar estas afirmaciones. En los resultados de su estudio, el desempeño exportador presenta un buen ajuste a indicadores económicos y estratégicos, donde la dimensión económica tiene un mayor peso sobre el desempeño exportador.

Por su parte, Gemünden (1991), realiza un meta-análisis cuantitativo, en el que le interesa saber las razones del éxito exportador, sin embargo, encuentra limitantes en su meta-análisis, ya que los estudios que utiliza resultan difíciles de comparar

debido a que tienen diferentes unidades de análisis, consideran diferentes factores de éxito, la operacionalización de variables dependientes e independientes también es diferente y hay una variedad de técnicas estadísticas. Además, la formulación de hipótesis y el razonamiento de las relaciones causales entre variables carecen de argumentos teóricos sólidos. Finalmente, los estudios son en su mayoría de carácter exploratorio, reconocen que tienen una baja respuesta en sus encuestas y las mediciones no pueden evaluarse por falta de detalles acerca de las preguntas realizadas y los procedimientos realizados.

La variable dependiente que considera en su análisis es éxito exportador, constructo definido en base a la cuota de exportaciones respecto al total de ventas de la empresa, crecimiento de exportaciones y rentabilidad de exportación. Mientras que las variables independientes son las actividades (estrategias e instrumentos para la actividad exportadora, algunos indicadores son información relacionada a la exportación, investigación y desarrollo, acciones relacionadas con la exportación, y la adaptación de productos, comunicación, precio y distribución), gerentes (son los que deciden qué actividades, cómo se realizan y cómo combinarse para formar estrategias, algunos indicadores son metas, expectativas de exportación, educación, orientación al extranjero y personalidad), y además consideran que las decisiones de los gerentes estarán influenciados por las características de la empresa (tamaño, industria, propiedad, restricciones a la exportación), el mercado de exportación (potencial del mercado, competencia, distancia, tarifas, barreras) y el mercado local (tamaño del mercado, crecimiento del mercado, competencia y restricciones importantes).

Gemünden (1991), observa que los factores de éxito exportador que aparecen con mayor frecuencia como relevantes son: tamaño de la empresa, actividades de información orientadas a la exportación, intensidad de investigación y desarrollo, adaptaciones de productos y servicios orientados a la exportación. Estas variables influyen de manera positiva sobre la cuota de exportaciones respecto al total de ventas (intensidad exportadora), y las actividades de información orientadas a la exportación tienen también influencia positiva sobre el crecimiento y la rentabilidad de la exportación.

Martínez (2007), realiza un estudio para determinar la incidencia, ya sea positiva o negativa, de los factores de habilidades gerenciales (características relacionadas con la gerencia y la actitud cultural hacia la exportación), estrategias de mercadotecnia (actividades de comercialización y planeamiento para la posibilidad de acceder a mercados internacionales), condiciones financieras (obtención de recursos, costos y precios) y otros, en el desempeño exportador de las PyMES exportadoras de la provincia de Cartago en Costa Rica. A continuación, se muestran en la tabla 11 estos factores.

**Tabla 11. Factores que inciden en el desempeño exportador de acuerdo a Martínez (2007).**

HABILIDADES GERENCIALES	ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA	CONDICIONES FINANCIERAS	OTROS
Falta de interés e imaginación en los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas.	Sofisticación del mercadeo de la empresa.		
Poco interés en exportar. Considerable preocupación en los problemas del día a día.	Conocimientos del mercado receptor de los productos de la empresa.	Insuficiencia financiera.	Capacitación.
Hombres poco ambiciosos, precavidos u ocupados.	Insuficiente conocimiento de oportunidades de venta en otros países.	Obtención de fondos para iniciar la exportación.	Dinámica de investigación.
Actitud pasiva de los directivos.	Falta de conexiones en los mercados extranjeros.	Altos costos de transporte y distribución.	Estructura de la empresa.
Apatía administrativa hacia la exportación.	Inadecuada distribución de los productos.	Problemas para emparejar los precios con la competencia.	Habilidades de producción.
Actitud hacia el riesgo esperando garantías en el exterior del éxito en las exportaciones.	Determinación acertada de oportunidades en el extranjero.	Garantizar el crédito a los compradores.	Normativas en el exterior.
Falta de entendimiento del negocio internacional.	Adecuada representación en los mercados extranjeros.	Incapacidad de controlar los precios por falta de poder en el mercado.	Condiciones del mercado.
Comprensión de las prácticas comerciales internacionales.	Clara localización de distribuidores y selección eficiente.	Imposibilidad de identificar oportunidades por falta de recursos de inversión.	Operación de Aduanas.
Poco interés en el desarrollo de procesos de exportación.	Información insuficiente de los mercados.	Tipo de cambio.	Barreras arancelarias.
Excesiva preocupación por el mercado local.	Dificultades en la distribución. Adecuada promoción de los productos.	Falta de financiamiento a las exportaciones.	Operación del transporte.
Percepción de que los productos no son mercadeables en el exterior.	Servicio al cliente.	Falta de financiamiento para expansión productiva.	Dificultad para atender pedidos de mayor volumen.
	Pequeña base de clientes.	Imposibilidad de compensar desventajas con un menor precio.	Modernización tecnológica.
	Dificultad para intensificar actividades de promoción.	Alta carga tributaria.	Imagen del país.
	Dificultad para cumplir los plazos de entrega.	Costos de despacho.	Registro de marcas y patentes en el exterior.
	Servicio pos-venta inadecuado.	Estabilidad del marco económico y político.	Dificultad para cumplir las especificaciones técnicas.
	Dificultad con empresas comercializadoras en el exterior.		Calidad de los insumos.
			Mercado local saturado.

Fuente: Martínez (2007).

Martínez (2007), define el desempeño exportador como la incidencia de algún factor en la motivación para llevar a cabo actividades internacionales.

En el estudio realizado por Álvarez (2004), el autor observa que a pesar de que en Chile en las últimas décadas del siglo XX el sector externo presentó un aumento en

el número de productos exportados, apertura a nuevos países y la incorporación de más empresas en las exportaciones, dichas exportaciones siguen concentradas en pocos productos, pocos mercados y pocas empresas. Ante esta concentración, resulta importante estudiar por qué algunas empresas no pueden consolidarse en los mercados internacionales, ya que la tercera parte de las empresas exportadoras no permanecen más de un año en esta actividad.

De acuerdo a Álvarez (2004), las empresas que exportan permanentemente venden más productos en más mercados internacionales, debido a que las mejores condiciones que han alcanzado les permite la incorporación de nuevos productos en diferentes mercados.

Las empresas exportadoras permanentes son aquellas empresas que mantienen su actividad exportadora en el periodo de estudio, mientras que las empresas exportadoras esporádicas salen en algún año posterior en el periodo de estudio una vez que empezaron a exportar.

Analizando los datos, Álvarez (2004), observa que la mayoría de las empresas exporta de manera esporádica, aún reduciendo el periodo de tiempo del estudio, este mismo hecho se repite entre sectores. Por otra parte, las empresas denominadas exportadoras permanentes tienen en promedio mejores indicadores de desempeño exportador (comparando el valor de las exportaciones, mercados de destino y número de productos exportados) al inicio que las empresas esporádicas.

En el estudio de Álvarez (2004), las empresas exportadoras permanentes tienen mejores indicadores de empleo, ventas, valor agregado, valor agregado por trabajador, capital por trabajador y salario, en comparación con empresas no exportadoras o exportadoras esporádicas.

Los resultados del estudio de Álvarez (2004), sugieren que las empresas que exportan permanentemente tienen mayor productividad, mayor tamaño, tienen más capital físico y humano y pueden pagar salarios más altos. Por lo que al pensar en políticas para mejorar las exportaciones chilenas deben considerarse el mejorar las variables de productividad, capital humano y la innovación tecnológica como factores decisivos que impactan en el desempeño exportador.

El trabajo de Dhanaraj y Beamish (2003), presenta un modelo causal de la estrategia y el desempeño exportador basándose en el enfoque basado en recursos. Basándose en Penrose (1959), consideran tres tipos de recursos para su estudio, los cuales son:

- Recursos organizacionales. A menudo se miden como el tamaño de la empresa, indicando las capacidades físicas y financieras con las que cuenta la empresa.
- Recursos emprendedores. Es considerado como el riesgo que toman los administradores en su toma de decisiones y puestas en acción para buscar el crecimiento de la empresa.

- Recursos tecnológicos. Son recursos técnicos tangibles e intangibles de la empresa, se mide por lo general con la intensidad en investigación y desarrollo que provee a la empresa de conocimiento necesario para exportar.

## **Conclusión del capítulo**

En esta sección se concluye que el concepto de desempeño exportador tiene una diversidad de mediciones y tipos de mediciones que influyen para que el concepto sea a la vez difícil de medir, pero también muy rico en cuanto a las posibilidades de variables y datos que lo operacionalicen.

Igualmente, la falta de consenso en cuanto a la operacionalización del desempeño exportador puede entenderse en los mismos conceptos que los componen, es decir también hay una variedad de perspectivas alrededor tanto de la internacionalización como el desempeño por sí mismos.

# CAPÍTULO 2. CAPACIDADES

## Introducción

Para Amit y Schoemaker (1993), los administradores tienen el reto de identificar, desarrollar, proteger e implementar recursos y capacidades con los cuales la empresa tenga una ventaja competitiva sostenida. La idea derivada del Enfoque Basado en Recursos, es que un conjunto complementario y especializado de recursos y capacidades, los cuales son escasos, durables, difíciles de comerciar y difíciles de imitar, permiten a la empresa obtener beneficios por encima de lo normal, hasta que ocurra un cambio en el entorno que modifique sustancialmente las condiciones en las que opera la empresa.

Para Bohlander, Snell y Sherman (2001), uno de los desafíos que tienen las empresas es el desarrollo del capital humano, para poder competir a través de éste. Estos autores dan importancia al capital humano, el cual describen como el valor del conocimiento, habilidades y capacidades del personal y que tiene una relación positiva en el desempeño de la empresa, esto porque si se considera la productividad en términos generales como la producción total entre los insumos, un aumento en la inversión del personal se obtienen ganancias directas en la productividad.

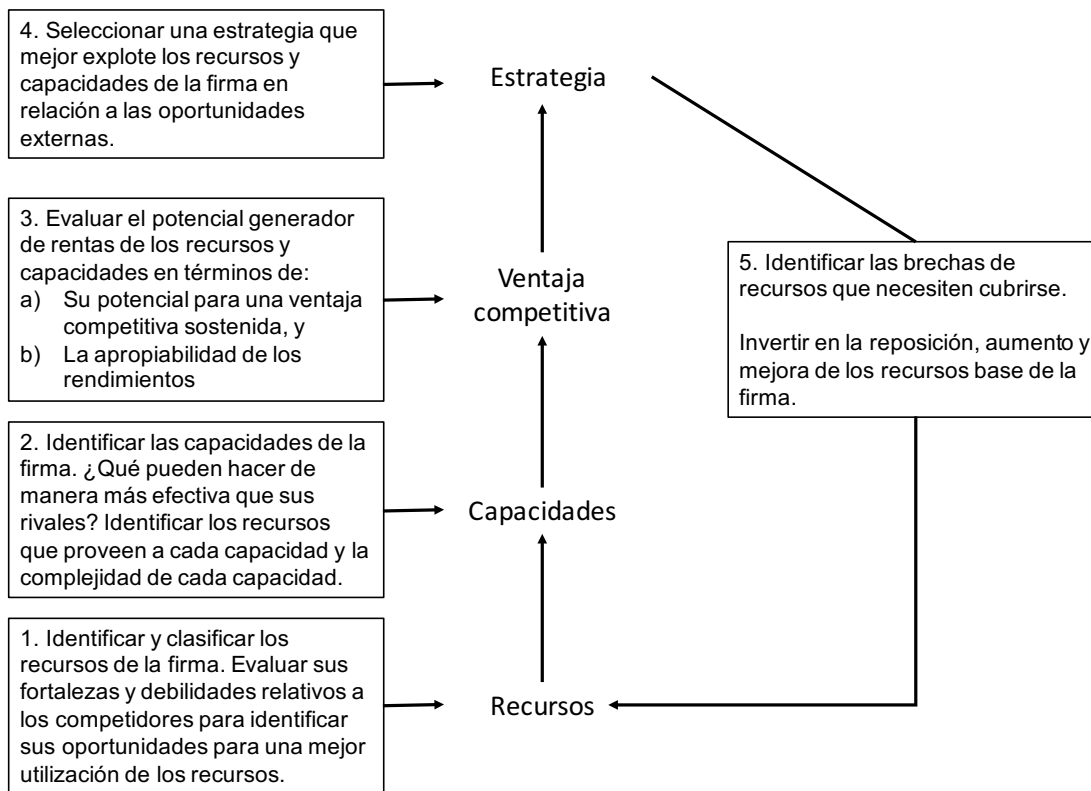
Grant (1991), propone un marco de estudio consistente en cinco pasos, para analizar la formulación de estrategias de las empresas. En la figura 6 se observa

esta aproximación en la que el primer paso es el análisis de los recursos base de la empresa, para después evaluar las capacidades y con base en esto analizar en un tercer paso el potencial de ganancias de estos recursos y capacidades, posteriormente en el paso cuatro, seleccionar la estrategia que aproveche de la mejor manera dichos recursos y capacidades, para finalmente en el paso cinco aumentar y mejorar los recursos y capacidades, para volver a iniciar el ciclo.

De acuerdo a Grant (1991), el que los recursos y capacidades sean los fundamentos de la estrategia de la empresa se basa en dos premisas: los recursos y capacidades internos proveen de una dirección para la estrategia y, por otra parte, éstos son la fuente primaria de ganancias para la empresa. Además, definir a la empresa a partir de lo que es capaz de hacer da una base más durable para la estrategia que buscar una definición con base en necesidades que la empresa busque satisfacer.

Para Grant (1991), los recursos son entradas en el proceso de producción (como por ejemplo maquinaria, habilidades de empleados individuales, patentes, marcas, recurso financiero, etc.), pero por sí mismos pocos recursos son productivos, se necesita la cooperación y coordinación de recursos para una actividad productiva. Por otra parte, una capacidad resulta de un conjunto de recursos capaces de desempeñar una actividad. De esto se infiere que los recursos son la fuente de las capacidades y las capacidades son la fuente de las ventajas competitivas.

**Figura 10. Una aproximación del enfoque basado en recursos para el análisis estratégico.**



Fuente: Grant (1991).

Sin embargo, Grant (1991), advierte que la creación de capacidades no es sólo cuestión de ensamblar recursos, son necesarios patrones complejos de coordinación (que requieren el aprendizaje por repetición) entre personas y entre recursos y personas. Es decir, una capacidad se considera una rutina o una interacción de rutinas, las cuales son patrones regulares y predecibles de actividad coordinada de acciones de individuos.

Amit y Schoemaker (1993), definen los recursos de una organización como los factores disponibles que posee o controla la empresa, ejemplos de éstos son el

conocimiento que puede ser comercializado como patentes o licencias, activos financieros, activos físicos, capital humano, entre otros. Mientras que las capacidades las define como la capacidad de una firma para implementar recursos, de manera combinada, usando procesos organizacionales para obtener un objetivo; estas capacidades se basan en la información, en procesos tangibles o intangibles específicos de la empresa y desarrollados en complejas interacciones de los recursos; algunos ejemplos de capacidades son servicio altamente confiable, innovación de productos, flexibilidad en producción, respuesta a tendencias de mercados, entre otros.

Teece, Pisano y Shuen (1997), consideran que hay dos cuestiones clave que se están dejando a un lado, las cuales son los términos “dinámico” y “capacidades”; donde dinámico se refiere a la capacidad para renovar competencias para concordar con el entorno cambiante de la empresa y, capacidades hacen énfasis en el rol estratégico administrativo para adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades internas y externas de la organización, sus recursos y competencias funcionales para igualmente ajustarse al entorno cambiante. Cabe notar que ambos consideran un entorno de rápido cambio tecnológico y una competencia y mercados difíciles de determinar. Por lo tanto, a partir de estos dos términos clave que resulta la definición de capacidades dinámicas, las cuales son la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse a los cambios rápidos del entorno, reflejando la habilidad para alcanzar nuevas ventajas competitivas.

## Capacidades gerenciales

De acuerdo con Chiavaneto (2007), la Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento encargado del estudio de la administración en general y del estudio de la administración de las organizaciones. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio del esfuerzo dirigido de los grupos organizados de personas para lograr los mejores resultados con eficiencia y eficacia.

La TGA estudia la administración de las organizaciones bajo la interacción e interdependencia de las variables de tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. La teoría administrativa se amplía constantemente, donde cada teoría surgió como respuesta a los problemas empresariales de su época.

Para Chiaventato (2007), cada organización debe tomar decisiones, coordinar actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en los objetivos planteados, conseguir y asignar recursos, etc. Es aquí donde el administrador destaca como un agente de dirección, cambio y transformación de las empresas hacia nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes; modifica comportamientos y actitudes de las personas, influyendo sobre la cultura organizacional y sobre el comportamiento de consumidores, proveedores y demás organizaciones humanas.

De acuerdo a Armstrong (2006), la administración de recursos humanos (ARH) se define como un enfoque estratégico y coherente de la administración de los recursos más valiosos de una organización.

Para Armstrong (2006), el supuesto base de la ARH es que las personas son el recurso clave para el desempeño de la organización. De hecho, se han realizado numerosas investigaciones para establecer dicha relación, realizándose preguntas como: las prácticas de recursos humanos tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional y si lo hay, cuál es el impacto alcanzado.

De acuerdo a Armstrong (2006), el propósito general de la ARH es asegurar que la organización logre el éxito a través de la gente. Además, se enfoca en alcanzar objetivos de las siguientes áreas:

- Efectividad organizacional: las diferentes prácticas de la organización determinan cómo compite, teniendo un impacto sobre su desempeño. Las estrategias de la ARH darán apoyo a los programas y diferentes políticas que se utilicen para mejorar la efectividad organizacional.
- Administración del capital humano: consiste en la gente que trabaja en la organización y de la cuál depende el éxito del negocio. El capital humano es el principal activo de la organización y se debe invertir en éste para asegurar la sobrevivencia y crecimiento. Por lo tanto, la ARH debe encargarse de obtener y retener la fuerza de trabajo calificada, comprometida y motivada, proporcionando oportunidades de desarrollo para estos recursos humanos.

- Administración del conocimiento: la ARH se encarga de apoyar el proceso de crear, adquirir, capturar, compartir y usar el conocimiento para mejorar el aprendizaje y desempeño de las organizaciones.
- Administración de las recompensas: la ARH busca generar políticas y procesos que incidan en la motivación y compromiso de los trabajadores, asegurando la evaluación y recompensa de las acciones que realizan con base a las habilidades y competencias que tengan.
- Relaciones laborales. Debe crearse un clima laboral donde existan relaciones productivas y armoniosas entre los gerentes, empleados y sindicatos.
- Satisfacer diversas necesidades: la ARH debe hacer un balance para adaptarse a las diferentes necesidades de todos los interesados en la organización, considerando diferencias grupales e individuales en empleo, necesidades personales, estilos de trabajo, aspiraciones y proveer iguales oportunidades para todos.
- Recortando la brecha entre retórica y realidad: poner en práctica la teoría puede resultar difícil debido a otras prioridades en el negocio, apoyo limitado por los gerentes, inadecuada infraestructura, falta de recursos, resistencia al cambio y falta de confianza. Por lo que una prioridad de la ARH debe ser traducir las aspiraciones en acciones efectivas y sostenidas. Cabe destacar que el proceso de la ARH toma lugar en el contexto interno y externo de la organización, por lo que debe concordar lo que la organización es, en lo que

quiere convertirse y lo que hace, influyendo en este proceso factores como la tecnología y la competencia.

Para Armstrong (2006), las funciones de los administradores de recursos humanos son la administración y desarrollo del personal en las organizaciones, así como la creación e implementación de estrategias y políticas de recursos humanos y también la creación e implementación de algunas o todas las actividades de la administración de recursos, como por ejemplo: desarrollo organizacional, planeación de recursos humanos, administración de conocimiento, reclutamiento y selección de personal, relaciones laborales, salud y seguridad, administrar los recursos humanos, entre otras actividades. Se distinguen siete áreas generales (que involucra otras subactividades) las cuales son organización, reclutamiento, desarrollo de recursos humanos, administración de recompensas, relaciones laborales, salud/seguridad y bienestar y otros servicios.

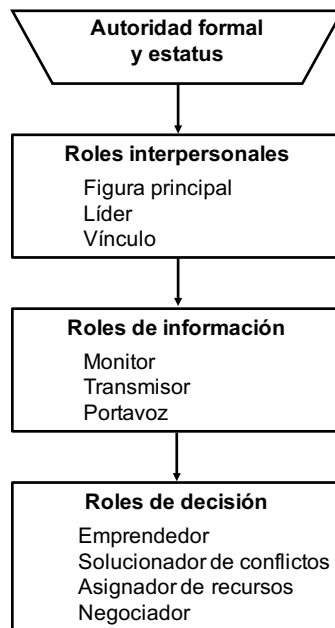
Por otra parte, en la investigación realizada por Mintzberg (1973), define un rol como un conjunto organizado de comportamientos relacionados con una posición, reconociendo el hecho de que la personalidad del individuo influye sobre cómo se interpreta el rol, pero no lo que se interpreta.

Las actividades que realizan los gerentes, los diez roles que propone Mintzberg quedan divididos en tres grupos, el primero se relaciona con las relaciones interpersonales, otro con la transferencia de información y el último involucra la toma de decisiones.

Mintzberg (1973), se refiere con organización a la unidad bajo la autoridad formal del gerente y es esta autoridad que le provee de una posición de estatus en su organización de la que surgen tres roles, como figura principal, de vínculo y líder. Los roles interpersonales colocan al gerente en una posición única para obtener información, haciéndolo un punto focal entre la información exterior y dentro de su organización, resultando tres roles, el monitor, diseminador y portavoz. Finalmente, tanto el acceso a la información y como su estatus de autoridad colocan al gerente como un punto central en el que las decisiones estratégicas de la organización se realizan, en este último grupo, de toma de decisiones, emergen los roles de emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador.

Cabe destacar que aunque Mintzberg (1973), describe los roles de manera individual y grupal no se pueden aislar, forman un todo integrado en el que el gerente es un sistema de entradas y salidas como se ve en la figura 11, en donde su estatus y autoridad permiten las relaciones interpersonales que dan entradas (de información) para los roles de información, las cuales a su vez dan salidas (de información y decisiones) para los roles de decisión. Además, no se puede esperar eliminar un rol y esperar que el resto permanezca sin cambios, ya que por ejemplo si un administrador deja de ser un vínculo, se pierde el acceso a la información externa y no puede difundir buena información ni realizar decisiones estratégicas.

Figura 11. Los roles del gerente.



Fuente: Mintzberg (1973).

A continuación, se describirán los roles agrupados en los tres grupos de acuerdo con Mintzberg (1973):

**Roles interpersonales.** El primer grupo de actividades se relacionan al estatus y autoridad del gerente, donde el contacto interpersonal resulta clave. En este grupo se tienen tres roles:

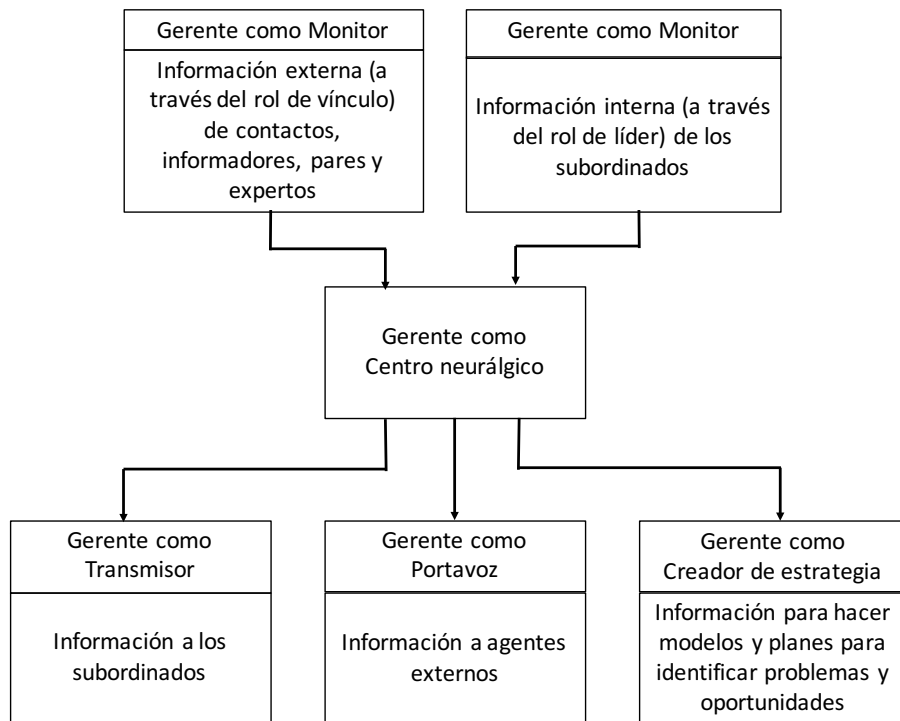
- Figura principal. Debido a su autoridad formal, el gerente es un símbolo.
- Líder. Involucra relaciones entre el líder y los subordinados. El liderazgo permea en todas las actividades, incluso algunas son más reconocidas como lo son la contratación, despidos, entrenamiento, remuneraciones, promociones, motivación, etc. El propósito clave del rol de líder es integrar

las necesidades individuales y los objetivos organizacionales. Por otra parte, en el rol de líder el poder del gerente se manifiesta, ya que el liderazgo determina cuanto se realizará con la cooperación de todos.

- Vínculo. Incluye las relaciones horizontales que el gerente tiene con individuos y grupos fuera de la organización, a diferencia de las relaciones verticales que mantiene como líder. Este rol representa la conexión de la organización con su entorno, estableciendo una red de relaciones, para después usar la información y favores de esos contactos. La red de contactos se construye de modos formales e informales y manteniendo una reputación.

**Roles de información.** El segundo conjunto de actividades se relaciona con la recepción y transmisión de información, se considera al gerente como el centro neurálgico de acceso de información externa e interna. Debido a su estatus y el rol de vínculo, tiene a contactos externos, incluyendo otros gerentes que son a su vez, los centros neurálgicos de información de sus propias organizaciones, lo que lo sitúa como el mejor informado acerca de su entorno. Por otra parte, de manera interna es el único que conoce una gran cantidad de información acerca de todas las funciones. Este grupo de roles los cuales son monitor, transmisor y portavoz, relacionan todo el trabajo del gerente, donde los roles interpersonales proveen información y los roles de toma de decisiones le dan el mejor uso a ésta, en la figura 12, se observa esta característica de centro neurálgico.

**Figura 12. El gerente como sistema de procesamiento de información.**



Fuente: Mintzberg (1973).

- Monitor. Es el rol en el que el gerente busca información de lo que sucede en su organización y su entorno para detectar cambios, identificar problemas y oportunidades, saber cuándo difundir la información y cuándo deben llevarse a cabo las decisiones. La información recibida se transfiere al exterior con el rol de portavoz y de manera interna en su rol de transmisor.
- Transmisor. En este rol se comunica la información desde el exterior y la información interna entre subordinados.
- Portavoz. El gerente transmite la información desde la organización hacia el entorno. Debe mantener informados a dos grupos acerca de los planes, políticas y resultados. El primer grupo son los altos directivos y el segundo

es el público de la organización como son los proveedores, cámaras de comercio, gobierno, clientes, prensa.

**Roles de toma de decisiones.** Las actividades del tercer grupo involucran al gerente en el proceso de hacer estrategia en una organización, reconociendo al gerente como la autoridad para escoger nuevos rumbos de acción, siendo el centro neurálgico de información, tomará las mejores decisiones que reflejen los conocimientos y valores de la organización y además las decisiones estratégicas pueden integrarse más fácilmente si se tiene sólo a un hombre controlándolas. Los roles de toma de decisiones son:

- Emprendedor. En este rol el gerente actúa como iniciador y diseñador del cambio controlado en su organización. Busca oportunidades y situaciones que se consideren problemáticas y después de descubiertas se inicia la fase de diseño de proyectos formados de una secuencia de actividades para mejorar la situación de la organización. Dichos proyectos pueden ser delegados a otro personal, o bien necesitar de más control autorizando y supervisando cada decisión.
- Solucionador de conflictos. En este rol el gerente debe resolver el cambio que no está bajo su control, originado por un evento no anticipado, un problema que fue ignorado por mucho tiempo, conflictos entre empleados, dificultades entre organizaciones y pérdida de recursos. La importancia de este rol reside en el impacto de las decisiones sobre la estrategia y los precedentes que se fijan.

- Asignador de recursos. La asignación de recursos es una cuestión central para la estrategia de la organización. Como recursos se reconocen el dinero, tiempo, material y equipo, fuerza de trabajo y reputación. El gerente puede asignar recursos al agendar su tiempo y el de los demás, programando el trabajo de sus empleados y autorizando acciones en su organización.
- Negociador. El rol de negociador es parte importante del trabajo del gerente y es el resultado de varios roles, como figura principal le da presencia y credibilidad a los procedimientos, como portavoz representa a su organización y como asignador de recursos tiene la autoridad para tomar esas decisiones ya que una negociación es una transacción de recursos en tiempo real.

De acuerdo con Mintzberg (1973), estos roles sugieren seis propósitos de un gerente y del por qué son necesarios para las organizaciones: asegurar la producción eficiente de bienes y servicios; diseñar y mantener la estabilidad de las operaciones de la organización, en particular, como líder debe asegurar que la organización funcione como una unidad integrada; adaptar la organización al entorno cambiante por medio de la estrategia; asegurar que la organización sirve a las personas que la controlan; ser un vínculo de información entre la organización y su entorno; y operar el estatus del sistema de la organización.

Penrose (1959), destaca la figura de emprendedor, considerando que es una predisposición psicológica por parte de los individuos para arriesgarse creyendo en una ganancia y comprometiendo su esfuerzo y recursos en esa actividad

especulativa. Los intereses de los emprendedores se dirigen a la mejora de la calidad de sus productos, reducción de costos, desarrollo de mejor tecnología, ampliación del mercado a través de un mejor servicio al cliente e introducción de nuevos productos.

Penrose (1959), afirma que las empresas pueden cambiar las condiciones del entorno para obtener el éxito, por lo tanto, un análisis del crecimiento de las empresas puede iniciarse analizando la empresa en lugar del entorno, más aún, los servicios que los recursos pueden ofrecer dependen de las capacidades de los hombres que usan dichos recursos pero el desarrollo de las capacidades de los hombres depende de los recursos con los que trabajan.

## **Concepto e importancia de capacidades gerenciales**

De acuerdo con Grant (1991), y considerando la exposición de Mintzberg (1973), de los roles que deben desempeñar los gerentes, en este estudio se define como capacidades gerenciales al conjunto de recursos capaces de desempeñar las actividades que realizan los gerentes en sus diferentes roles de figura principal, líder, vínculo, monitor, transmisor, portavoz, emprendedor, solucionador de conflictos, asignador de recursos y negociador.

De acuerdo a Stoian (2010), las habilidades y conocimientos de los que toman las decisiones en empresas más pequeñas puede ser el activo más importante para la

actividad internacional, ya que actúa como un sustituto de la escasez potencial en recursos específicos. La perspectiva internacional de la que toma de decisiones está relacionada con las características tales como la experiencia previa internacional, conocimientos de lenguas extranjeras, estancias en el extranjero y el conocimiento del negocio internacional. Además, también se considera el tener un conocimiento del negocio a nivel internacional, adquirido ya sea por los factores previamente mencionados o bien con cursos educativos que preparen al gerente y su empresa para un alto rendimiento en la exportación.

Por lo tanto, para Stoian (2010), la comprensión y el conocimiento de *marketing* internacional, gestión, finanzas, sistemas legales y prácticas de las TIC, junto con el conocimiento previo del mercado mundial del tomador de decisiones se supone que tienen una influencia positiva en el desempeño de exportación de la empresa.

Stoian (2010), reconoce en la literatura que las capacidades gerenciales tienen un rol central en el comportamiento exportador de las PyMES. Las siguientes son características gerenciales que la autora considera determinantes en el comportamiento exportador de las PyMES:

- Características demográficas. Administradores más jóvenes tienen mayor orientación hacia una actitud exportadora; además de que un nivel más alto de educación se asocia con la internacionalización.
- Industria y conocimiento. La experiencia de los administradores, como trabajos anteriores, experiencia técnica, y conocimiento del producto se

asocia con una mayor tendencia exportadora.

- Visión internacional. Habilidades de idiomas extranjeros, experiencia internacional anterior, haber pasado tiempo en el extranjero y conocimiento del negocio de manera internacional. Considera que el conocimiento del idioma extranjero le otorga una facilidad para entender la cultura de otros países, así como tener mayores posibilidades de evaluar nuevos mercados de exportación que quienes no son hablantes del idioma.
- Tolerancia al riesgo e innovación. Una actitud positiva hacia el riesgo favorece estrategias de nuevos productos y mercados, también argumentan que menores niveles de percepción de riesgo se asocian a altos niveles de tolerancia al riesgo, por lo que se tienen mayores actitudes hacia la exportación. Por otra parte, la decisión de exportar se puede concebir como un proceso de adopción de una innovación.

Para Bloodgood, Sapienza, y Almeida (1996), las empresas con una mayor combinación de recursos únicos son más propensas a internacionalizarse.

Para Stoian (2010), la actividad exportadora de las PyMES es más probable debido a un individuo o un pequeño grupo de administrativos gerenciales, ya que la gerencia representa uno de los recursos más valiosos, únicos y difíciles de imitar, por lo que las capacidades gerenciales resultan claves entre los recursos intangibles de las empresas.

Por otro lado, Arsmtrong (2006), la administración de capital humano (ACH), el cuál se considera un enfoque diferente a la ARH y estudia el valor añadido que las personas contribuyen a la organización, considerando a la gente como activos, representando una inversión (y no un costo como en la ARH) que genera rendimientos para la empresa, por lo que resulta importante desde esta perspectiva atraer, retener, desarrollar y mantener el capital humano que representan. Sin embargo, más que sólo considerar a las personas como activos de la organización, tanto ARH como ACH también se enfocan en la importancia de adoptar estrategias para dirigir a las personas, ACH no reemplaza el concepto de ARH, ambos deben verse como componentes vitales en el proceso de administrar a las personas y de la teoría del capital humano.

Si los activos valiosos son las personas, resulta clave identificar cuál es el valor que añade cada empleado, su productividad y su comportamiento, para que de esta manera se pueda planear y monitorear las prácticas administrativas, además esta información resulta útil para saber qué hacer para encontrar, mantener, desarrollar y hacer el mejor uso del capital humano.

De acuerdo a Armstrong (2006), la información obtenida para medir el capital humano provee indicadores útiles para trazar estrategias de la organización. A continuación, se describen seis aproximaciones para medir el capital humano,

1. Índice de capital humano de Watson Wyatt. Basado en una encuesta de compañías, Watson Wyatt identifica cuatro categorías de las prácticas de la

administración de recursos humanos que podrían incrementar en un 30% su valor de mercado. Estas prácticas y su impacto en porcentaje sobre su valor de mercado son: total de recompensas y contabilidad (16.5%), fuerza laboral flexible (9%), reclutamiento y retención de excelencia (7.9%), comunicación integral (7.1%).

2. Modelo de desempeño organizacional de Mercer HR Consulting. Se basa en seis elementos: gente (las habilidades y competencias de las personas que trabajan en la empresa tanto al momento de ser contratados como las que desarrollan del entrenamiento y experiencia, nivel de calificación); proceso laboral (cómo se hace el trabajo, grado de interdependencia entre departamentos, rol de la tecnología); estructura administrativa (grado de discreción de los empleados, dirección y control administrativa, desempeño administrativo y procedimientos laborales); información y conocimiento (cómo se comparte e intercambia la información entre los empleados, proveedores y clientes mediante medios formales e informales); toma de decisiones (cómo y quién realiza las decisiones, su grado de descentralización, participación y puntualidad); recompensas (cómo se usan incentivos monetarios y no monetarios, incentivos grupales, individuales, a corto y largo plazo). Si a partir de la información obtenida de la medición de los activos de capital humano se identifican brechas entre la fuerza laboral que se requiere para los objetivos organizacionales y lo que realmente se tiene, se pueden crear oportunidades para mejorar el desempeño de la organización.

3. Monitor de capital humano de Andrew Mayo. Trata de identificar el valor humano de la empresa, medido como: costo por empleado, multiplicado por un multiplicador de activo individual. Este multiplicador es promedio ponderado de las capacidades, potencial de crecimiento, contribución personal al desempeño y alineación con el conjunto de valores (por ejemplo, liderazgo, cultura, motivación y aprendizaje) de la organización para el ambiente laboral. Más importante que el resultado de esa medición es el proceso, el cual ayuda a determinar si el capital humano es suficiente, creciente o decreciente y las cuestiones para tomar en cuenta. Además, también se debe considerar el nivel de experiencia que posee la organización como el indicador clave del valor del capital humano.
  
4. Modelo de Sears Roebuck. También llamado modelo de compromiso, define la cadena empleado-cliente-beneficio, la cual establece que la satisfacción laboral de los empleados creará un ambiente favorable para trabajar, en el cual los empleados serán retenidos e impactarán en el servicio que prestan y en el valor de la mercancía, lo cual a su vez lleva a la satisfacción, retención y recomendaciones del cliente, creándose un ambiente favorable para comprar. La premisa es que empleados más comprometidos hacen más felices a los clientes y por lo tanto se refleja en el desempeño del negocio.
  
5. Cuadro de mando integral. Requiere responder cuatro preguntas desde cuatro perspectivas relacionadas de la empresa, las cuales son: de clientes,

innovación y aprendizaje del personal, interna y financiera. Las medidas deben usarse como piedra angular para comunicar las estrategias, alinear individuos y equipos con la estrategia, establecer objetivos estratégicos en el largo plazo, asignar recursos y proveer retroalimentación y conocimiento acerca de la estrategia. Este modelo permite enfocarse en pocas medidas clave que crean valor para la organización.

6. Modelo de calidad de *The European Foundation for Quality Management*. El modelo indica que la satisfacción del personal, la satisfacción de los clientes y el impacto en la sociedad se obtienen mediante el liderazgo. Este liderazgo conduce las políticas y estrategias de la organización, la administración del personal, los recursos y los procesos que se necesitan para producir buenos resultados en el negocio.

Armstrong (2006), considera que para medir el capital humano es necesario:

- Identificar fuentes de valor como las competencias y habilidades que contribuyan al desempeño de la organización.
- Analizar las relaciones entre las prácticas de la administración de los empleados y sus efectos sobre la organización.
- Además de identificar las actividades que generan valor, también es necesario evaluar el grado en que esas actividades están generando valor.
- Concentrarse en áreas y comportamientos clave para los resultados.

- Sólo medir aquellas actividades que informen para la toma de decisiones.
- Comparar la posición actual con datos anteriores.
- Recordar que los datos son importantes para la toma de decisiones, no en sí mismos.
- Las áreas recurrentes de medición son: fuerza laboral (con indicadores como: número de trabajadores por categoría, sexo, raza, edad, discapacidad, arreglos laborales, ausentismo, enfermedad, rotación, salario); desarrollo de personal (medidos por ejemplo con: programas de aprendizaje y desarrollo, desempeño administrativo, habilidades); datos perceptuales (como encuestas de actitudes u opiniones, grupos focales, entrevistas de salida); datos de desempeño (por ejemplo: financieros, operativos, clientes); variables no financieras (calidad y ejecución en la estrategia corporativa, credibilidad del administrador, innovación, liderazgo en investigación, habilidad para atraer y retener personal talentoso, cuota de mercado, experiencia del administrador, calidad en procesos)

## **Capacidades organizativas**

Para Hall (1983), las organizaciones son entes complejos que se ven afectadas por una gran cantidad de factores internos y externos, en donde hay una interacción entre individuos con unos límites relativamente identificables, donde una estructura impone los patrones de interacción u orden normativo, se tiene una jerarquía de autoridad y división del trabajo, sistemas de comunicación y sistemas de

pertenencia coordinados. La colectividad existe en un medio de manera relativamente continua, además, los miembros de la organización realizan actividades que están relacionadas y buscan objetivos, los cuales restringen las decisiones a tomar.

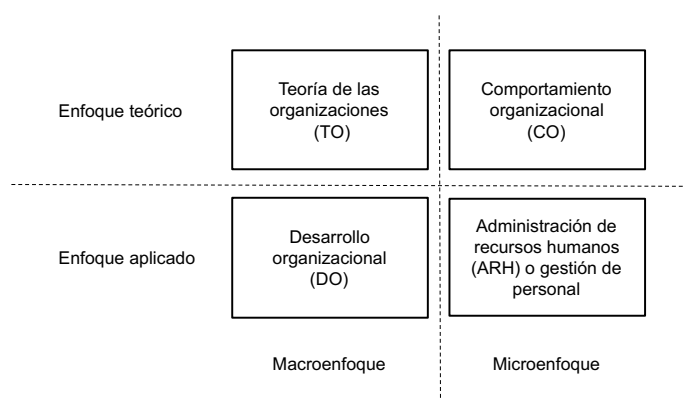
De acuerdo a Hall (1983), la estructura organizacional, indica cómo deben ser las interacciones dentro de la organización. La estructura no es fija, si bien define lo que va dentro de ella también es modelada por su contenido. Desempeña tres funciones básicas: primero, están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales; segundo, están diseñadas para minimizar la influencia de los diferentes individuos sobre la organización, siendo éstos los que se adapten a la organización y no al contrario; tercero, son el medio en el cual se ejerce poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Para Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011), una organización es una unidad coordinada de al menos dos personas, las cuales trabajan para alcanzar objetivos comunes. Para entender mejor a la gente, sus percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras trabajan en grupo y dentro de la organización, se utiliza el Comportamiento Organizacional (CO), así como para lograr avances en la productividad y obtener una posición más competitiva mediante prácticas administrativas.

Chiavenato (2009), menciona que el CO estudia a las personas y los grupos que

actúan en las organizaciones, y su interacción e influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. En la figura 13, se observa la relación del CO con otras áreas afines, donde se observa el enfoque teórico y a nivel microenfoque del CO, mientras que, a nivel teórico, pero a un nivel macro es teoría organizacional, y en el enfoque aplicado se encuentra el desarrollo organizacional y la administración de recursos humanos en un nivel macro y micro respectivamente.

**Figura 13. Las relaciones entre el comportamiento organizacional y otras disciplinas afines.**



Fuente: Chiavenato (2009).

Para Chiavenato (2009), la utilidad del CO es:

- Permite desarrollar un método para analizar sistemáticamente el comportamiento de las personas y los grupos que trabajan en forma organizada.
- Ofrece términos y conceptos para analizar las experiencias de trabajo.
- Proporciona técnicas para manejar los problemas y las oportunidades que se presentan en las situaciones de trabajo.

- Permite formular estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones.
- Crea condiciones para que las organizaciones sean más eficaces y competitivas de manera sustentable.

Para Gibson *et al.* (2011), el trabajo administrativo consiste en identificar las causas de la efectividad organizacional, grupal e individual mediante la coordinación del trabajo entre individuos, grupos y organizaciones, el cual se logra desempeñando, de acuerdo con los escritores de la Escuela Clásica de Administración, cuatro funciones administrativas:

- Planeación. Incluye la especificación de los objetivos y los medios para lograrlos, es decir hacia dónde se dirige la organización y cómo llegar ahí.
- Organización. Incluye designar la responsabilidad y autoridad de cada puesto y determinar los diferentes departamentos, como resultado se tiene la estructura organizacional.
- Dirección. Incluye las interacciones diarias entre administradores y subordinados, en dichas interacciones resulta evidente la necesidad de conocer acerca del comportamiento humano.
- Control. Incluye la evaluación de los resultados reales y su comparación con los planeados, donde los administradores deben determinar por qué sí (o no) se cumplieron los objetivos. Entre las actividades que se realizan son la selección de empleados y su colocación, la inspección de materiales, la

evaluación del desempeño, el análisis del estado financiero, entre otras. Además, la función de control hace consideraciones explícitas de la efectividad tanto individual, grupal y organizacional.

De lo anterior, Gibson *et al.* (2011), destacan las interrelaciones entre planificación y organización, ya que planificación implica especificar los medios y fines de la organización, es decir, los qué y los cómo; mientras que la organización determina el quién hará (y con quiénes) para lograr los objetivos planeados. Además, usando la dirección y su reflejo de liderazgo en el administrador, la estructura surgida de la organización sumado a la autoridad debe facilitar el cumplimiento de los objetivos planificados.

En la tabla 12, se muestran las relaciones entre funciones administrativas y la eficacia individual, grupal y organizacional a partir de las cuatro funciones administrativas mencionadas anteriormente.

**Tabla 12. Relación entre las funciones administrativas y la efectividad individual, grupal y organizacional.**

<b>Funciones administrativas</b>	<b>Fuentes de eficacia</b>		
	<b>Individuos</b>	<b>Grupos</b>	<b>Organizaciones</b>
Planificación	Objetivos	Metas	Misiones
Organización	Diseño de trabajos. Autoridad delegada	Departamento o unidades	Integrar métodos y procesos
Dirección	Influencia centrada en las personas	Influencia centrada en el grupo	Influencia centrada en las entidades
Control	Estándar de ejecución individual	Estándar de ejecución grupal	Estándares organizacionales de desempeño

Fuente: Gibson *et al.* (2011).

## **Capacidades organizativas, concepto e importancia**

De acuerdo a Grant (1991) y Gibson *et al.* (2011), se define en esta investigación a las capacidades organizativas como el conjunto de recursos, capaces de desempeñar la actividad de la organización que involucra la coordinación del trabajo entre individuos, grupos y organizaciones, desempeñando las cuatro funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control.

Para Inan y Bitici (2015), las empresas necesitan adaptarse a los cambios del entorno para seguir siendo exitosos, por lo que resultan necesarias capacidades organizacionales, las cuales son importantes para sostener y mejorar el desempeño de la empresa.

Chandler (1990), argumenta que las capacidades organizativas incluyen habilidades de la alta, media y baja gerencia, y de la fuerza de trabajo; así como las instalaciones para la producción y la distribución necesarias para alcanzar economías de escala y alcance. Dichas capacidades, si se coordinan e integran cuidadosamente pueden hacer que la empresa obtenga economías de escala y alcance y de este modo competir local e internacionalmente, así como financiar el continuo crecimiento de la empresa.

Para Chandler (1990), las capacidades organizacionales deben crearse y mantenerse, lo que representa un doble reto, más aún su mantenimiento supone depreciaciones, atrofia de habilidades y capacidades organizativas que disminuyen. El mantener e integrar las capacidades organizativas en una organización de modo coherente y unificado da como resultado algo más sustancial que la suma de sus partes.

Para Chandler (1992), las capacidades organizativas fueron creadas en un proceso de adquisición de conocimiento por la comercialización de nuevos productos en mercados nacionales e internacionales, en donde se aprende por ensayo y error acerca de los productos, procesos, clientes, proveedores, relaciones con empleados y gerentes. Cabe destacar que estos conocimientos y habilidades dependen del contexto organizacional en los que se desarrollaron y usaron, por lo que son difíciles de transferir entre empresas. Además, si las capacidades son mejoradas por un aprendizaje continuo, las empresas continúan siendo competitivas y rentables.

Chandler (1992), considera que la forma en el que las empresas desarrollan sus capacidades organizativas y sus fortalezas y debilidades competitivas en el largo plazo reflejan las capacidades aprendidas, y explica en parte las capacidades de sus competidores del extranjero y de las industrias relacionadas.

Además, para Chandler (1992), la teoría evolutiva plantea cuestiones importantes para el estudio, tales como: ¿Con qué precisión se llevaron a cabo los procesos de aprendizaje? ¿Cómo y por qué varían las características específicas de la industria y, en particular, la empresa? ¿Por qué algunas capacidades se transfirieron más fácilmente a otros mercados geográficos y de productos nuevos que otros? ¿Cuáles fueron los contenidos de las rutinas desarrolladas para evaluar y capturar nuevos mercados y salir de los antiguos? ¿Por qué la competencia funcional y estratégica en las economías capitalistas modernas desempeñó un papel más importante al cambiar la cuota de mercado y el beneficio que el precio? ¿Cuáles son los determinantes del éxito competitivo en las industrias nacionales e incluso en las economías nacionales?

Stoian (2010), basa su estudio en el Enfoque Basado en los Recursos en el que se postula que la base de recursos de la organización determina los resultados de exportación de la empresa. Uno de los indicadores considerados es el tamaño de la empresa, el cual se ha utilizado frecuentemente como un indicador de la disponibilidad de recursos de la organización, ya que las empresas más grandes poseen más recursos humanos y financieros, mayor capacidad de producción,

posibilidad de alcanzar niveles de economías de escala, y es probable percibir menores niveles de riesgo en relación con los mercados y las operaciones en el extranjero.

Stoian (2010), considera además que la edad de la empresa y la experiencia internacional podrían ser considerados como representantes de los conocimientos de la empresa en los mercados nacionales y extranjeros. Por otra parte, se considera también el compromiso de la empresa internacional debido a que se asignan recursos importantes para las actividades de exportación. Indicadores del compromiso internacional son la existencia de un departamento de exportación, actividades de investigación en los mercados internacionales, visitas regulares a los mercados de exportación y planificación de las exportaciones.

Por otra parte, como anteriormente se indicaba, Dhanaraj y Beamish (2003), consideran en su estudio a los recursos organizacionales como un factor que influirá primero sobre la intensidad tecnológica, posteriormente sobre el grado de internacionalización, y finalmente sobre el desempeño exportador de la empresa. Para estos investigadores, los recursos organizacionales, a menudo se miden como el tamaño de la empresa, indicando las capacidades físicas y financieras con las que cuenta la empresa, pero también se utilizan indicadores como la expansión en el mercado local, experiencia en la distribución, experiencia del administrador en la comercialización y mayor tamaño de la empresa.

Winter (2003), define una capacidad organizativa como una rutina (o colección de

rutinas) de alto nivel, que con sus flujos de implementación provee a la administración de la organización opciones de decisión para obtener resultados significativos.

Además, Winter (2003), reconoce la existencia de diferentes tipos de capacidades organizativas, las cuales dependen del tipo de procesos que realice la empresa, pudiendo ser estacionarios o dinámicos. Por ejemplo, si una organización produce y vende el mismo producto en la misma escala y a la misma clientela entonces se tiene un proceso estacionario y capacidades de nivel cero, por el contrario, las capacidades para cambiar el producto, su proceso, escala de producción, clientes, mercados, son capacidades dinámicas de primer orden.

Igualmente, Winter (2003), reconoce que las organizaciones pueden cambiar sin tener capacidades dinámicas, es decir, el cambio ocurre debido a cambios en el entorno, en donde sólo hay una solución *ad hoc* al problema. Pero también puede ser que las empresas respondan a entornos muy dinámicos guiadas con reglas y principios estructurados, teniendo capacidades dinámicas de orden superior.

Para Spanos y Prastacos (2004), las capacidades organizativas son entidades construidas socialmente, organizadas en redes de conocimiento con relaciones entre individuos y activos de la empresa, su propósito es el desempeño eficiente y efectivo de una tarea determinada. La construcción de capacidades es un proceso de síntesis e integración de diferentes activos de la empresa, como el capital humano, es una meta-capacidad que depende de la cualidades de la organización.

Para Barbero, *et al.* (2011), las capacidades organizativas incluyen tareas como planeación, coordinación de actividades, asignación eficiente de recursos y administración de información, entre otros. Las capacidades organizativas resultan importantes, ya que una planeación deficiente constituye una barrera para el crecimiento de la empresa, además, la innovación requiere de capacidades organizativas como planeación a largo plazo, asignación y distribución de recursos y la coordinación de las actividades de la empresa. Los indicadores utilizados por los autores para este tipo de capacidades son: adecuada estructura organizacional, delegación de tareas, cultura organizacional alineada con los intereses de la empresa, existencia y comunicación de una misión y visión, existencia y comunicación de objetivos claros y concisos, existencia de un fuerte liderazgo, introducción de mecanismos de control, planeación operacional e, introducción de tecnología capaz de mejorar la eficiencia.

## **Planeación**

Se desarrolla ahora la exposición de las cuatro funciones consideradas en las capacidades organizativas. De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la planificación en las organizaciones es el proceso de establecer metas y especificar los medios para alcanzar dichas metas. Por su parte, Anzola (2010), considera a la planeación como la función administrativa más importante en la que se decide qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo va a hacer y cuándo hacerlo, estas

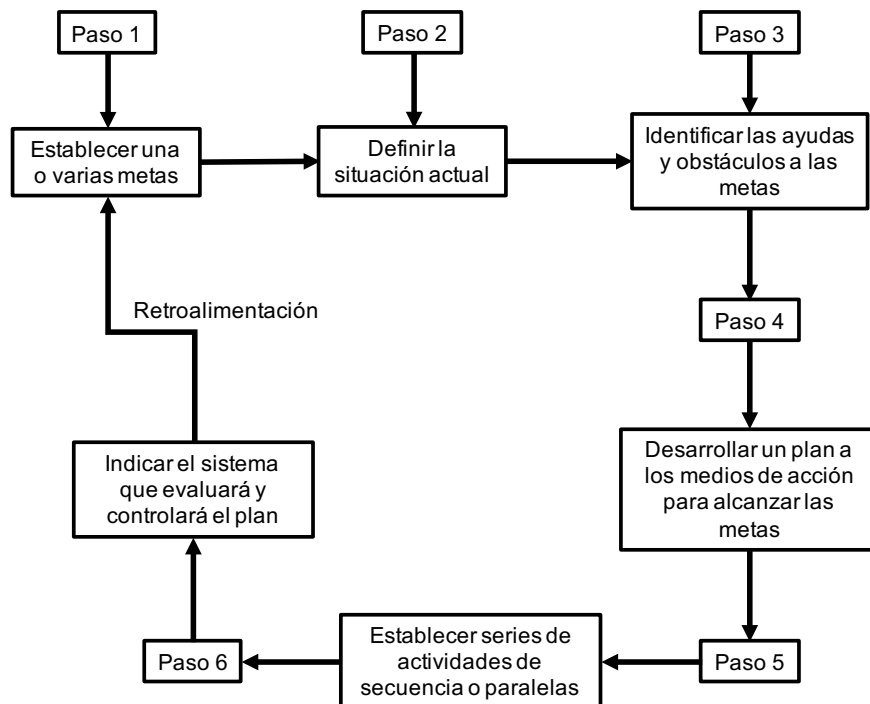
preguntas se relacionan con cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y personal.

Por su parte, David (2003), considera la planeación estratégica como sinónimo de la dirección estratégica, definiéndola como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones de las diferentes funciones de la empresa para lograr sus objetivos; el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades para el futuro, pudiendo identificar y adaptarse al cambio con eficacia en el largo plazo. Esta necesidad por adaptarse al cambio lleva a las empresas a preguntas clave como: ¿en qué tipo de empresa nos debemos convertir?, ¿estamos en las áreas adecuadas?, ¿se debe reestructurar la empresa?, ¿hay nuevos competidores en la industria?, ¿qué estrategias debemos seguir?, ¿cómo están cambiando los clientes?, ¿se están desarrollando nuevas tecnologías que pudieran sacarnos del mercado? A partir de lo anterior, la empresa que realiza una planeación estratégica puede ser más proactiva al definir su futuro, pudiendo iniciar e influir en las actividades que realiza.

De acuerdo con David (2003), entre los beneficios de la planeación estratégica se tienen: evitar el fracaso financiero, prudencia ante las amenazas externas, comprensión de las estrategias de competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, mejor comprensión con el desempeño y la recompensa, mejora las capacidades de prevención de problemas, establece el orden y disciplina de la empresa, proporciona las bases para identificar y razonar la necesidad de cambio.

Anzola (2010), ilustra el proceso de planeación, el cual se observa en la figura 14, el cuál es una secuencia de seis pasos a seguir. El primer paso es establecer una o varias metas (objetivos cuantificables que se desean lograr); segundo es definir la situación actual, los recursos con los que se cuentan y que falta para alcanzar la meta; el tercero consiste en identificar las ventajas y los obstáculos para conseguir las metas; el cuarto es desarrollar un plan de acción para alcanzar las metas, eligiendo entre varias opciones después de evaluarlas; el quinto es definir el plan de acción como una secuencia de actividades indicando tiempo de inicio y duración, los responsables y los recursos necesarios; finalmente el sexto paso es indicar el sistema de evaluación y control de los objetivos planeados.

**Figura 14. Proceso de planeación.**



Fuente: Anzola (2010).

## **Dirección**

Anzola (2010), considera a la dirección como la capacidad de guiar y motivar al personal para lograr los objetivos de la empresa, es decir, conseguir los objetivos con y por medio de las personas. La dirección consta de tres elementos básicos los cuales son: liderazgo, motivación y comunicación.

## **Liderazgo**

Liderazgo, de acuerdo con Anzola (2010), es la capacidad de convencer a otros para buscar objetivos definidos. En su estudio, reconocen diferentes tipos de líderes: líderes autocráticos (centralizan el poder y toma de decisiones, sus ventajas son proporcionar una fuerte motivación y recompensas para el líder, se pueden tomar decisiones rápidamente, aunque entre las desventajas se encuentran el desagrado de las personas que se sienten explotadas y creen que no se les toma en cuenta), líderes democráticos (descentralizan la autoridad, consideran a los empleados para tomar decisiones, su preocupación principal son las relaciones humanas, el grupo se consolida pero las decisiones pueden ser lentas), y líderes “déjalo ser” (los empleados deben resolver los problemas como puedan, delega todo a los empleados sin importar los resultados, por lo que su presencia es inexistente).

Por su parte, Stoner *et al.* (1996) definen liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de un grupo e influir en ellas. Esto implica que el

liderazgo involucra a otras personas que aceptan las órdenes del líder, el cual tiene más poder que los miembros del grupo y de esta manera influir sobre el comportamiento de los seguidores, sin dejar a un lado sus valores y que conozcan las alternativas que tienen.

Gibson *et al.* (2011) reconocen que el liderazgo es una función orientada hacia el ser humano y que busca influenciar en éste para lograr un mayor desempeño. Los autores describen algunas teorías que buscan caracterizar a los líderes, primeramente, se describe la teoría de los rasgos del liderazgo, la cual pretende identificar características de los líderes eficientes, posteriormente se incluyen teorías conductuales que consideran que es el actuar de una persona lo que determina su liderazgo. Finalmente se presentan las teorías de liderazgo situacionales, las cuales sugieren que la efectividad del liderazgo depende de la flexibilidad del líder para adaptarse a sus empleados y situaciones.

**Teoría de los rasgos del liderazgo.** Esta teoría supone que se pueden encontrar características de un líder, las más estudiadas son:

- Habilidades. Los líderes eficientes tienen ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo. Ejemplos de habilidades son inteligencia (la cual involucra el juicio, conocimiento y fluidez del discurso), habilidad de llevarse bien con la gente (incluye capacidad de persuadir, sentido común y diplomacia) y la habilidad de supervisión.

- Rasgos de la personalidad. Algunos de estos rasgos son la capacidad de estar alerta, el nivel de energía, la tolerancia al estrés, la madurez emocional, la originalidad, la integridad personal, autoconfianza, habilidad para iniciar una acción, decisión.
- Motivación. Se considera que los líderes muestran una necesidad relativamente alta de poder, aunque socialmente aceptable para lograr resultados deseables en el sistema; otra motivación es una necesidad de conseguir logros de acuerdo a sus intereses; y presentan una necesidad débil de afiliación que no impide las relaciones interpersonales.

**Teorías conductuales de los líderes efectivos.** Analizan lo que los líderes hacen con relación al logro de tareas y a lo que hacen para que las personas se esfuercen al realizar dichas tareas. Ejemplos de estas teorías son:

- Liderazgo centrado en el trabajo y liderazgo centrado en el empleado. El liderazgo centrado en el trabajo se centra en completar la tarea y usando una supervisión cercana en donde las tareas se hacen siguiendo procedimientos específicos. Por otra parte, el líder centrado en el empleado busca que las personas realicen su trabajo y delega la toma de decisiones para crear un entorno laboral de apoyo, se enfatiza el desarrollo individual y grupal suponiendo que el desempeño laboral fluirá naturalmente.

- Liderazgo de estructura de iniciación y el de consideración. La estructura de iniciación involucra una conducta del líder que organiza y define las relaciones en el grupo, establece modelos y canales de comunicación bien definidos y explica claramente las formas de realizar el trabajo, además el líder se centra en las metas y resultados. La estructura de consideración involucra una conducta de amistad, confianza mutua, respeto, calidez y armonía, se apoya la comunicación y la participación abierta.

**Teorías de liderazgo situacionales.** Suponen que los líderes comprenden su propia conducta, la conducta de sus subordinados y la situación antes de implementar un estilo de liderazgo.

- Modelo de liderazgo de contingencia. Considera que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo (orientado a la tarea u orientado a la relación) y lo favorable de las situaciones, si es un factor de relaciones miembro-líder (reflejando la aceptación del líder), factor situacional de la estructura de la tarea (trabajo claramente establecido, alternativas de resolución de problemas), y factor del poder de cargo.
- Modelo de camino-meta. Supone que los líderes son eficientes debido a su impacto positivo en la percepción de metas laborales, de auto-desarrollo y camino hacia el logro de metas. Se consideran tres conductas de los subordinados (satisfacción laboral, aceptación del líder y expectativas acerca

de las relaciones de esfuerzo-desempeño-recompensa) y cuatro conductas del líder (directiva, de apoyo, participativa y de logro) bajo dos variables situacionales (de contingencia o situacionales) indicando cuáles factores influyen en la motivación para el desempeño.

- Teoría de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard. Propone que dependiendo del nivel de disposición favorable, el gerente puede elegir entre cuatro estilos de liderazgo los cuales son: decir, convencer, participar o delegar.
- Teoría de intercambio líder-miembro. Supone que cada relación superior-subordinado es única, por lo que el líder debe comportarse de diferente manera de acuerdo con las necesidades de los diferentes empleados.

## **Motivación**

Continuando con los elementos básicos de la dirección, de acuerdo con Anzola (2010), la motivación es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo y satisfacer sus necesidades, de este modo se deben detectar las necesidades de los empleados para que tengan ganas de trabajar.

Resulta importante estudiar cómo se puede motivar a las personas para que realicen su trabajo ya que el propósito de las organizaciones, y en particular de los

administradores de recursos humanos es lograr objetivos a través de las personas.. Para Armstrong (2006), el propósito sería desarrollar un proceso de motivación y un ambiente de trabajo que garantice los resultados de los individuos de acuerdo a las expectativas del administrador.

La teoría de la motivación analiza el proceso de motivación, explicando por qué las personas se comportan de manera en que lo hacen considerando sus esfuerzos y las decisiones que toman, además establece pautas para las organizaciones para que las personas encaucen sus esfuerzos y habilidades de la mejor manera para lograr las metas de la organización y satisfacer las necesidades de las mismas personas.

De acuerdo a Armstrong (2006), las teorías de la motivación más influyentes se clasifican de la siguiente manera:

- Teoría instrumentalista. Tiene sus orígenes en la teoría instrumentalista y los métodos de la administración científica desarrollada por Taylor. Establece que las recompensas y los castigos son los medios para asegurar que las personas se comporten de la manera deseada, si éstos están relacionados directamente con su desempeño. Se basa en la creencia que una cosa lleva a otra y por lo tanto que las personas sólo trabajan por dinero. Utiliza el principio de reforzamiento, en el que las personas pueden ser condicionadas para actuar de cierta manera si son recompensadas por su comportamiento. Sin embargo, esta teoría no considera las necesidades humanas ni las

relaciones informales en la organización que pueden influir en el sistema de control formal.

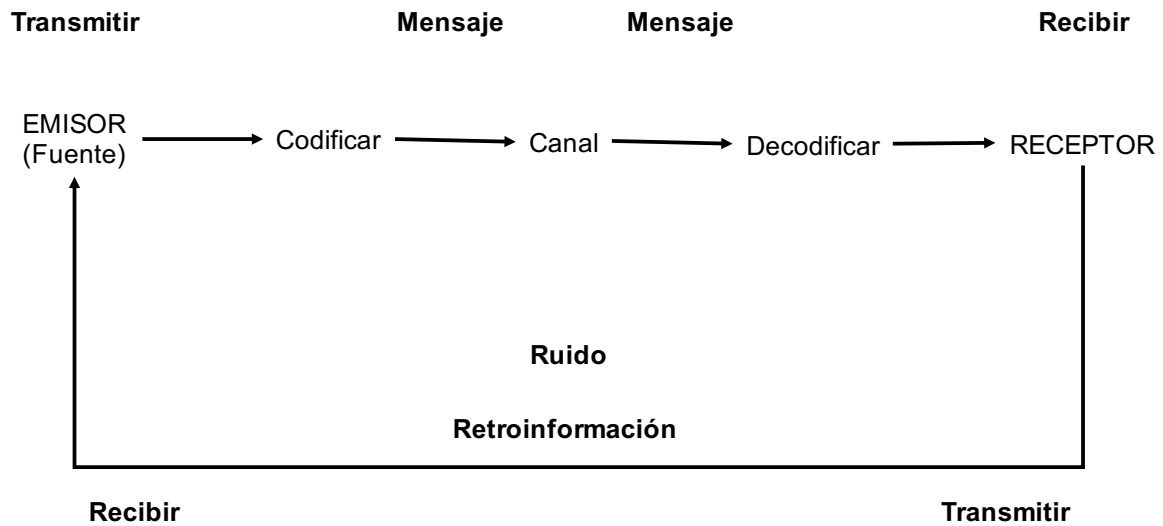
- Teoría del contenido o de las necesidades. La teoría de las necesidades fue desarrollada originalmente por Maslow quien postuló el concepto de jerarquía de las necesidades, considerando cinco categorías, las cuales son psicológicas (oxígeno, comida, agua y sexo), de seguridad (protección contra peligros o privaciones a las necesidades psicológicas), sociales (necesidad de ser amado, afecto y la aceptación de un grupo), estima (autoestima y la estima de los demás hacia uno mediante reconocimiento, atención, aprecio), autorealización (necesidad por desarrollar habilidades para convertirse en lo que uno cree que es capaz). Su premisa es que el contenido de la motivación consiste en necesidades. Sin embargo, no considera que no todas las necesidades son igualmente importantes para cualquier persona en determinado tiempo.
- Teoría del proceso. También se conoce como teoría cognitiva porque estudia las percepciones de las personas de su ambiente de trabajo y cómo lo interpretan y entienden. Hace énfasis en el proceso psicológico que afecta la motivación y en las necesidades básicas.

## Comunicación

El otro elemento de la dirección de acuerdo con Anzola (2010), la comunicación, es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales. Si la comunicación es eficiente, las personas comprenden mejor su trabajo y se sienten parte de él, generando un mejor desempeño en el trabajo.

Para Stoner *et al.* (1996), la comunicación es un proceso por el cual las personas tratan de compartir significados transmitiendo mensajes simbólicos. En la figura 15, se muestra un modelo de proceso de comunicación, el cual inicia con el emisor, es quien tiene información y comunica el mensaje codificándolo en una representación simbólica al receptor, quien recibe el mensaje, sin embargo, si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación, o tampoco aunque lo reciba y no lo entienda. La decodificación es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, cuanto más se apegue la decodificación del receptor al mensaje del emisor, más efectiva es la comunicación.

**Figura 15. Modelo del proceso de comunicación.**



Fuente: Stoner *et al.* (1996).

Lesikar (1979), menciona cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: los canales formales de comunicación (medio formal de comunicación respaldado y controlado por los gerentes), la estructura de la autoridad (las diferencias de posición y poder determinan quién se comunicará cómodamente con quién), especialización de los trabajos (suele facilitar la comunicación dentro de grupos con diferencias), propiedad de la información (significa que las personas tienen información y conocimientos particulares acerca de sus trabajos).

Stoner *et al.* (1996), distinguen entre la comunicación vertical que sube y baja por la cadena de mando de la organización, mientras que la comunicación lateral ocurre entre los grupos de trabajadores mejorando la coordinación y solución de problemas, además se presenta una comunicación informal, como rumores que son

rápidos y generalizados. Por otra parte, los autores reconocen la importancia de la comunicación con los grupos de interés externos, como los clientes. Además, reconocen en el proceso de negociación un complejo proceso de comunicación, en el que el gerente utiliza las habilidades de comunicación para manejar conflictos y llegar a acuerdos satisfactorios en ambas partes, por ejemplo, acuerdos de relación obrero patronales y contratos.

## **Organización**

Anzola (2010), considera el proceso de organizar a la manera en que se dispone el trabajo y se asigna el personal para lograr los objetivos planteados por la empresa.

Para Gibson *et al.* (2011), la estructura organizacional es el resultado de las decisiones respecto a la superestructura en la cual toma lugar el trabajo de la organización, considerando la división de trabajo, la conformación de grupos y los procesos que los unen, entre los que se incluyen relaciones de autoridad, redes de comunicación y técnicas específicas de planeación y control. Este proceso en el que se realizan las diferentes elecciones que resultan en la estructura organizacional se llama diseño organizacional. Por su parte, Chiavenato (2009), considera al diseño organizacional un proceso para construir y adaptar la estructura de la organización para lograr sus objetivos.

De acuerdo con Gibson *et al.* (2011), las decisiones que se toman para la

configuración de un diseño organizacional se enfocan en los trabajos individuales (cómo dividir las tareas considerando el grado de especialización), bases para agrupar a los individuos (por trabajos relativamente homogéneos o diferentes), el tamaño de los grupos (para no perder el control de la organización), y la distribución de la autoridad entre los diferentes grupos. En la figura 16, se observan estructuras alternativas dependiendo de las cuatro decisiones anteriores, si se tienen estructuras organizacionales que tienden al lado izquierdo se caracterizan por ser clásicas, formales, estructuradas, burocráticas y mecánicas; las orientadas a la derecha se conocen como neoclásicas, no formales, no-estructuras, no-burocráticas y orgánicas.

**Figura 16. Las cuatro decisiones de diseño clave.**

División del trabajo	Especialización	
	Alto	Bajo
Departmentalización	Base	
	Homogéneo	Heterogéneo
Parámetro de control	Número	
	Limitado	Amplio
Autoridad	Delegación	
	Centralizado	Descentralizado

Fuente: Gibson *et al.* (2011).

Los extremos de las diferentes posibles combinaciones de diseños de organización son el modelo mecanicista y el modelo orgánico. Gibson *et al.* (2011), mencionan que el modelo mecanicista es un diseño organizacional en el que es importante conseguir altos niveles de producción y eficacia usando normas y procedimientos,

hay centralización de la autoridad, y alta especialización laboral. Mientras que en el modelo orgánico el diseño implica altos niveles de flexibilidad y desarrollo a través del uso limitado de reglas y procedimientos, la autoridad está descentralizada y hay poca especialización laboral.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el modelo mecanicista es adecuado para entornos con pocos cambios; la centralización de las decisiones permite un control absoluto y la especialización facilita que cada persona haga su trabajo, sin embargo, la organización se vuelve lenta, impidiendo el cambio. Por su parte, el diseño orgánico se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas del entorno, se descentralizan las decisiones permitiendo a las personas un enorme grado de libertad, se delega la autoridad y responsabilidades, la organización adquiere gran flexibilidad y adaptabilidad y las personas son más creativas e innovadoras.

De este modo, de acuerdo con Gibson *et al.* (2011), la estructura de las tareas y autoridad son el resultado de las decisiones del DO. Los diseños alternativos varían del extremo mecanicista al orgánico con el diseño matriz siendo un equilibrio entre ambos. Lo que cabe destacar es que la estructura depende de la estrategia administrativa, la cual implica la elección de los productos y servicios y los mercados en que operará la organización, pudiéndose esperar una organización más sencilla si sólo se decide ofrecer un solo producto a una clientela específica.

## Desarrollo organizacional

Gibson *et al.* (2011), definen el DO como el proceso de preparación y manejo del cambio planificado en la organización, a través del cambio de la estructura, el comportamiento y los procesos.

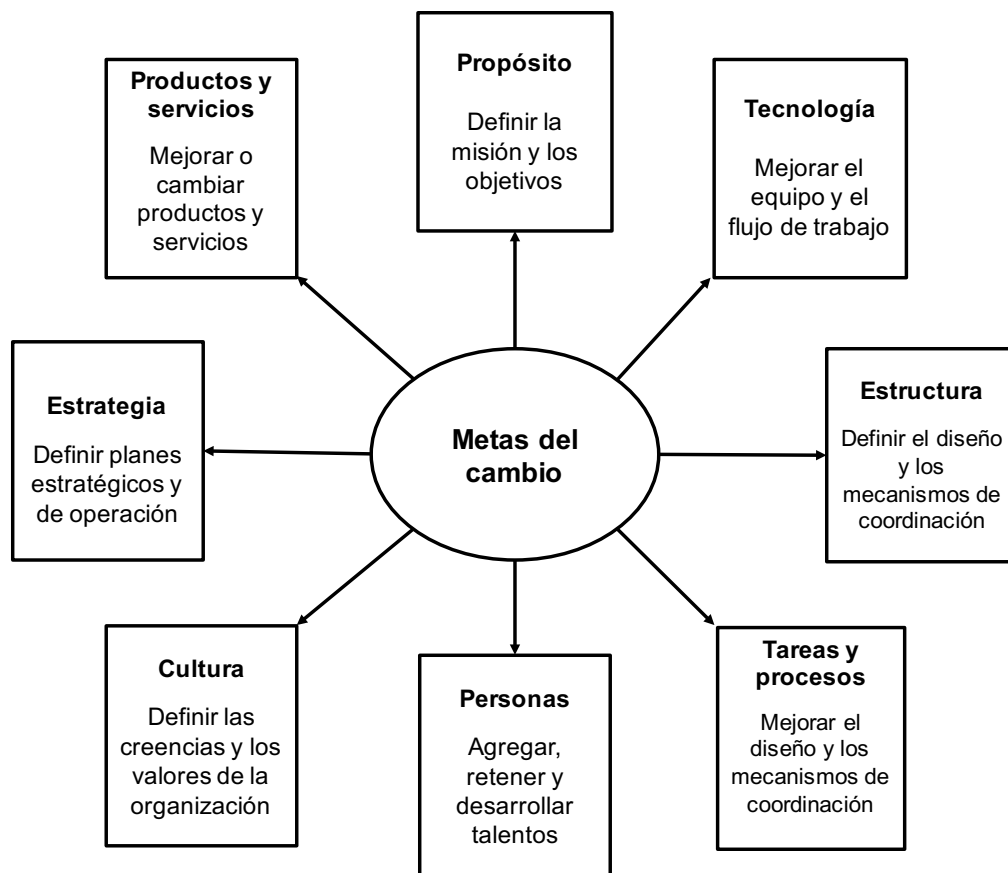
De acuerdo a Chiavenato (2009), las organizaciones se preocupan por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las hagan más competitivas en un contexto mundial. Sin embargo, los cambios dentro de las organizaciones también pueden generar enormes problemas administrativos y humanos. Entre los cambios que se pueden realizar en una organización, pueden observarse resumidos en la figura 17, y son los siguientes:

- Cambio del objetivo de la organización. Incluye la modificación de la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.
- Cambio de productos o servicios. Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.
- Cambio tecnológico. Implica cambiar la maquinaria utilizada y el trabajo de las personas con nuevas herramientas o métodos, automatización y la informatización.
- Cambio en la estrategia organizacional. Los cambios estratégicos implican modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.
- Cambio de estructura organizacional. Significa replantear las relaciones de

autoridad, los mecanismos de trabajo o variables de la estructura.

- Cambio de la cultura organizacional. Implica cambios culturales como nuevos comportamientos.
- Cambio de tareas o procesos internos. Implica el cambio del trabajo y las maneras de ejecutarlo.
- Cambio de personas. Incluye la modificación de actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos del personal.

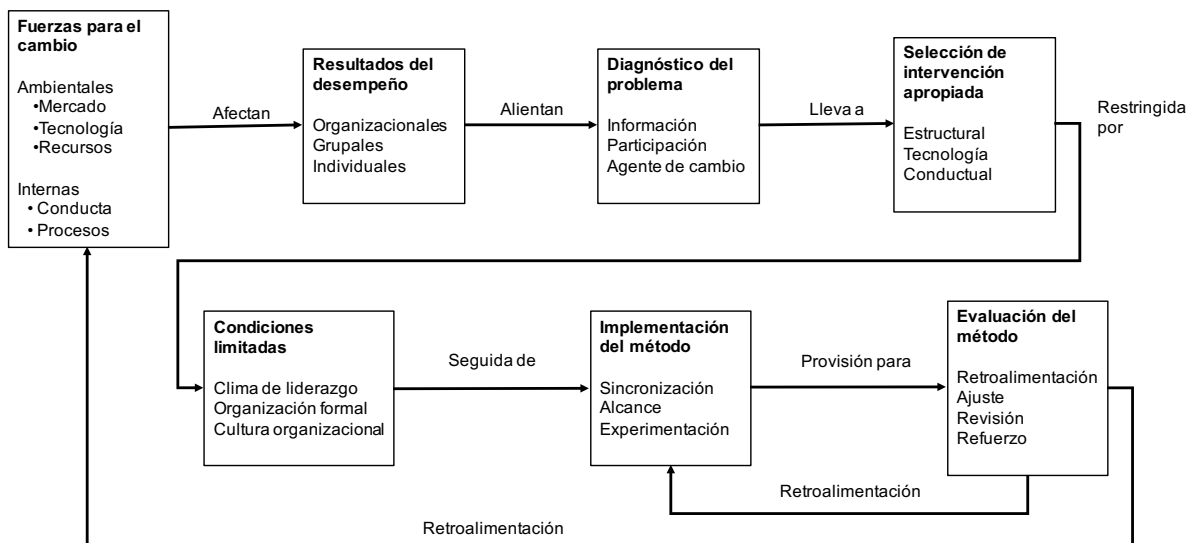
Figura 17. Las principales metas del cambio organizacional.



Fuente: Chiavenato (2009).

En su estudio, Gibson *et al.* (2011), presentan un modelo para administrar el cambio en el DO. En la figura 18, se muestra el modelo constituido por etapas, implícitas o explícitas de acuerdo a cada administrador, en el cambio. Del lado izquierdo, se indica que hay fuerzas (internas: problemas de conductas y procesos; y externas: del mercado de competidores, tecnológicas y socio políticas) que actúan continuamente en la organización, y es al gerente a quien le corresponde seleccionar la información de esas fuerzas cambiantes y reconocer cuándo es necesario el cambio, y así, diagnosticar el problema, seleccionar la intervención apropiada, implementar el cambio, monitorear el proceso y los resultados. También se observan retroalimentaciones en las etapas de implementación y monitoreo, sugiriendo que el proceso puede tener fallas y necesitar acciones reactivas; además el reinicio del ciclo con la retroalimentación entre los resultados y las fuerzas de cambio indica que ningún cambio es definitivo.

**Figura 18. Un modelo para administrar el desarrollo organizacional**



Fuente: Gibson *et al.* (2011).

Según Gibson *et al.* (2011), la selección de la intervención a llevar a cabo en el DO está precedida de un diagnóstico del problema, resultando de suma importancia la experiencia y juicio del gerente. Por otra parte, la implementación de la intervención cuenta con las dimensiones de tiempo (cuándo es apropiado llevarla a cabo) y cobertura (selección de una escala adecuada, si debe ser a nivel organización o departamentos). La evaluación del proceso debe calificarse de acuerdo a los objetivos establecidos antes de implementarse la acción, reflejándose en un aumento de la efectividad organizacional, ya sea producción, eficiencia, adaptabilidad, desarrollo, supervivencia, entre otros.

## **Control**

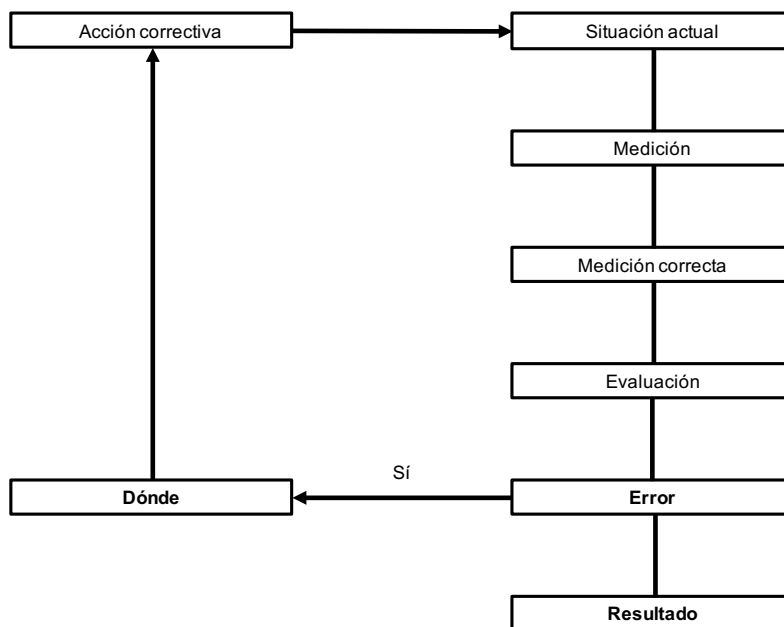
La función del control, de acuerdo con Anzola (2010), consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa para lograr los objetivos planteados. Se revisan los planes anteriores para detectar dónde estuvo el error, cómo estuvieron errados, qué pasó y por qué. Cabe destacar que si la planeación es incorrecta, el control también lo será.

De acuerdo con David (2003), la función de control incluye todas las actividades que se realizan en la empresa con el fin de garantizar que las operaciones en la realidad concuerden con las operaciones planeadas. Para el autor, el control consiste en cuatro pasos: 1) establecimiento de normas de rendimiento, 2) medición del

rendimiento individual y de la empresa, 3) comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas, 4) toma de acciones correctivas.

Anzola (2010), en la figura 19, presenta un proceso del control en el que primero se evalúa la situación actual estableciéndose estándares de medidas que permitan evaluar las funciones y actividades, posteriormente se deben medir los estándares comparándolas con las actividades reales y realizar correcciones si las diferencias son significativas. Posteriormente se comparan las mediciones hechas con las metas u objetivos previamente fijados y evaluar si se deben tomar medidas correctivas en las operaciones de la organización si los resultados no cumplen con los estándares, se destaca que el control es un proceso dinámico, en el que después de la acción correctiva se reinicia el ciclo de control.

**Figura 19. Ejecución del modelo de control.**



Fuente: Anzola (2010).

Stoner *et al.* (1996), advierten el reto de diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación de forma oportuna, barata y que sea aceptable para los miembros de la organización. Las decisiones sobre qué se debe controlar y con qué frecuencia evaluar pueden sugerir la evaluación de demasiados elementos o controles que muy estrictos que enojen y desmoralicen a los empleados, frustrar a los gerentes, desperdiciar tiempo, energía y dinero, así como enfocar las mediciones en variables fáciles de medir desviando la atención de áreas clave de desempeño.

De acuerdo con Stoner *et al.* (1996), el desempeño clave son aquellos aspectos de la organización que deben funcionar con eficacia para que la organización triunfe. Por ejemplo, en el área de producción se debe medir la calidad, cantidad, costos y desempeño individual en el trabajo. En el área de mercadotecnia se evalúan el volumen de ventas, gastos de ventas, gastos para publicidad, desempeño individual de los vendedores. En la administración de personal se evalúan las relaciones laborales, la rotación del personal y el ausentismo laboral. Y en el área de finanzas y contabilidad los gastos de capital, inventarios, flujo del capital y liquidez. Por otra parte, también es importante determinar los puntos estratégicos de control y concentrarse en los elementos más significativos de una operación.

## Capacidades financieras

Gitman y Zutter (2012), definen las finanzas como el arte y ciencia de administrar el dinero, por lo que ayuda a tomar decisiones de gasto, ahorro e inversión tanto a nivel personal como empresarial. Para Brealey, Myers y Allen (2010), las finanzas hacen referencia a dinero y mercados, pero siendo las personas en la corporación y en especial el administrador financiero quienes deben trabajar coordinados para lograr el éxito de la corporación, tratando de responder dos preguntas financieras generales: en qué se va a gastar el dinero y cómo se conseguirá éste.

Igualmente, para Ross, Westerfield y Jordan (2010), el administrador financiero de la corporación debe responder tres preguntas generales: 1) en qué se va a invertir en el largo plazo, es decir el presupuesto de capital, que es el proceso de planear y administrar las inversiones en el largo plazo, considerando el volumen del flujo de efectivo que esperan recibir, cuándo esperan recibirlo y el riesgo de ese flujo futuro. 2) cómo obtener y administrar el financiamiento de las inversiones de largo plazo, esta decisión repercute en la estructura de capital, que es la combinación de deuda y capital de las organizaciones. 3) cómo administrar el flujo de efectivo a corto plazo de la empresa, esto se relaciona con el capital de trabajo (definido como los activos circulantes menos los pasivos circulantes), el cual debe administrarse correctamente para que los flujos de efectivo de entrada y salida no resulten un problema.

De lo anterior destaca la figura del administrador financiero, quien para Brealey *et al.* (2010), es la persona responsable de tomar las decisiones importantes respecto a la inversión y financiamiento de las empresas, en la mayoría de los casos estas decisiones tienen una responsabilidad compartida, pero en empresas pequeñas puede ser que sólo el tesorero se encargue de estas decisiones. En empresas grandes, el director de finanzas (CFO, *Chief Financial Officer*) supervisa el trabajo del tesorero (encargado de los flujos de efectivo, tomar decisiones de gastos de capital, elaborar planes financieros) y el contralor (encargado de la función de contabilidad, impuestos, sistemas de información).

Para Gitman y Zutter (2012), el administrador financiero también debe comprender la estructura económica, los diferentes niveles de actividad económica y los cambios en política económica; además, debe poder usar las teorías económicas como la oferta y la demanda, estrategias para maximizar utilidades, teoría de precios, así como utilizar el principio económico de análisis de costos y beneficios marginales, el cual establece que solo cuando los beneficios adicionales excedan los costos adicionales se deberá realizar una determinada acción que estaba considerándose. De igual manera, también debe conocer los principios de contabilidad, de hecho, en pequeñas empresas el contador realiza las funciones del administrador financiero.

Por su parte, Ross *et al.* (2010), consideran que la meta de la administración financiera, y en particular del administrador financiero, es maximizar el valor de mercado del capital existente de los propietarios, nótese que esta meta involucra

tanto a empresas de propiedad única, sociedades o corporaciones. Entre las fortalezas y debilidades de estas tres formas legales de organización, por ejemplo, una debilidad de las empresas de propiedad única es su poca capacidad para obtener financiamiento, pero tiene como fortaleza que los costos de agencia (resultantes de conflictos entre los objetivos de propietarios y administradores) son nulos; también se observa que las sociedades tienen una mayor capacidad de financiamiento pero es difícil su disolución; por último una corporación tiene una responsabilidad limitada, a diferencia de una organización de propiedad única que tiene responsabilidad ilimitada, además tienen un mejor acceso al financiamiento, pero sus impuestos son mayores.

## **Capacidades financieras concepto**

De acuerdo a Grant (1991) y Ross *et al.* (2010), se define en esta investigación a las capacidades financieras como el conjunto de recursos, capaces de desempeñar la actividad de administración financiera de la empresa que involucra responder tres preguntas generales: 1) sobre las inversiones a largo plazo o presupuesto de capital, 2) cómo obtener y administrar el financiamiento de las inversiones de largo plazo o estructura de capital, 3) cómo administrar el flujo de efectivo a corto plazo de la empresa.

Para Maurel (2008), la falta de recursos financieros en las empresas puede constituir un serio obstáculo para su desarrollo internacional, impidiéndoles participar en las inversiones necesarias para mejorar su desempeño exportador. En

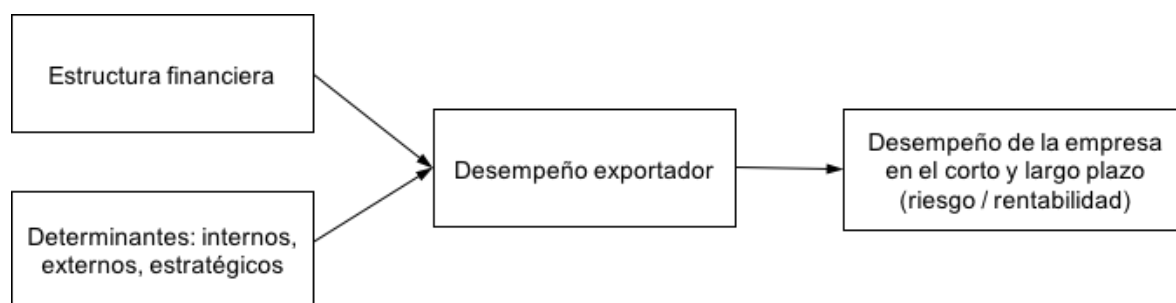
términos generales, los empresarios prefieren recurrir en primer lugar a la autofinanciación, a continuación, la deuda y finalmente, gracias a la financiación de los socios externos. Esto puede suponerse que tiene que ver con la voluntad de los administradores de mantener el control de su empresa tanto como sea posible, aunque desde un punto de vista racional, no es necesariamente la opción más óptima y rentable, ya que si se consiguen recursos externos pueden permitir a la compañía a tener menos limitados sus recursos de capital financiero que pueden usarse en otras actividades productivas. Aunque por otra parte, las deudas financieras suponen un riesgo, ya que la empresa debe contar con más recursos de financiación de su flujo de caja necesarios para pagar los intereses y el riesgo de quiebra aumenta.

Para Maurel (2008) la decisión estratégica de realizar exportaciones implica inversiones importantes que afectan la evolución del desempeño de las empresas en el mediano y largo plazo. Los recursos de financiación externos pueden dar a la empresa más posibilidades y compensar riesgos por mejores resultados esperados debido al futuro desempeño exportador. Para la autora, la relación entre desempeño exportador y desempeño financiero no es lineal, pero argumenta que puede darse la siguiente relación: “En el corto plazo un mayor rendimiento de las exportaciones conduce a un menor rendimiento de la empresa. En el largo plazo, un mayor rendimiento de las exportaciones conduce a un rendimiento financiero superior”.

La figura 20 muestra el modelo teórico que considera Maurel (2008), en su estudio la estructura financiera y una serie de determinantes internos, externos y

estratégicos influyen sobre el desempeño exportador y este constructo a su vez influye sobre el desempeño de la empresa, haciéndose una diferenciación entre el corto y el largo plazo.

**Figura 20. Modelo causal del desempeño exportador y de la empresa.**



Fuente: Maurel (2008).

Para Maurel (2008), el exportar es una decisión estratégica con el objetivo de generar ingresos adicionales y alternativos para la empresa, además de acuerdo a Greenaway, Guariglia y Kneller (2007), consideran que las restricciones financieras de una empresa influyen en su desarrollo internacional. De acuerdo a Stahrl y Sarkis (1986), la falta de capital, la no planeación financiera ni uso de información y razones financieras, así como condiciones desfavorables del crédito y condiciones de deuda en empresas pequeñas resultan obstáculos para su desempeño exportador en comparación con las empresas más grandes.

Bellone, Musso, Nesta y Schiavo (2008), analizan la relación entre restricciones financieras y su comportamiento exportador, obteniendo como resultado que aquellas firmas que gozan de una mejor salud financiera es más probable que se conviertan en empresas exportadoras, es decir, las restricciones financieras son una

barrera a la exportación. Los resultados obtenidos fueron que las empresas que empiezan a exportar muestran una ventaja financiera comparadas con aquellas empresas no exportadoras. Sin embargo, no observan una mejoría de la salud financiera como resultado de la actividad exportadora. Además, aquellas empresas que entran de modo simultáneo en varios mercados ven desfavorecida su salud financiera debido a los costos hundidos que deben afrontar. También las empresas que tuvieron mayor acceso a fondos externos resultaron determinantes para su internacionalización.

Bellone *et al.* (2008), suponen dos razones por las cuales una empresa exportadora debe estar menos restringida financieramente. Primero, si las empresas deben incurrir en costos a la entrada en mercados extranjeros, entonces deben tener suficientes fondos para cubrir dichos costos. Segundo, las empresas se benefician de las ventas diversificadas por su entrada a otros mercados y además tienen acceso a mercados financieros internacionales, al menos el mercado donde inician actividades.

Greenaway, Guariglia y Kneller (2007), analizan la relación entre la salud financiera de las empresas (considerando la razón de liquidez y apalancamiento en empresas exportadoras, no exportadoras y que van empezando a exportar) y sus decisiones de exportación.

Entre los resultados de su estudio, Greenaway *et al.* (2007), observan que las empresas que empiezan a exportar son más productivas y más grandes

comparadas con las no exportadoras, sin embargo tienen un menor *ratio* de liquidez y un mayor *ratio* de apalancamiento, esto tal vez porque las empresas deben usar su liquidez y usar un apalancamiento para hacer frente a los costos de entrada en mercados extranjeros, es decir, su salud financiera no es la más deseable, ya que sería preferible un mayor ratio de liquidez y un menor ratio de apalancamiento.

Siguiendo con su análisis, Greenaway *et al.* (2007), observan que aquellas firmas con mayor probabilidad de exportar son aquellas que tienen mayor liquidez y menor apalancamiento, pero no hay una clara distinción de aquellas empresas exportadoras y no exportadoras, aunque aquellas que comenzaron sus actividades en mercados extranjeros mostraban una mayor productividad varios años antes.

Greenaway *et al.* (2007), observan que la actividad exportadora mejora el estatus financiero de las empresas debido a que mejora su liquidez y disminuye su apalancamiento. Sin embargo, Bellone *et al.* (2008), incluyen más variables financieras que ayuden a investigar su relación con su actividad exportadora, además de que Almeida, Campello y Weisbach (2004), sugieren que las empresas con un menor ratio de liquidez pueden estar acumulando dinero, y un alto ratio de apalancamiento sugiere que la empresa ha tenido acceso a recursos financieros externos.

En su estudio, Bellone *et al.* (2008), las variables consideradas, además del *ratio* de liquidez y de apalancamiento, se incluyen en un índice de dos maneras, como el promedio simple y como el promedio de variables para el cual la empresa queda ranqueada en el primer o segundo quintil, las variables son: tamaño (activos totales),

la rentabilidad (rentabilidad sobre activos totales), la liquidez (activo corriente sobre pasivo corriente), la capacidad de generación de flujo de efectivo, la solvencia (fondos propios más pasivo total), el crédito comercial sobre activos totales, y la capacidad de pagar (la deuda financiera sobre flujo de fondos).

Por otra parte, considerando el estudio de Maurel (2008), las hipótesis que supone en su investigación son las siguientes:

- Las PyMES que tienen una financiación de deuda que autofinanciamiento tienen un mayor nivel de desempeño exportador. Esta hipótesis se deriva de suponer que las fuentes de financiamiento son el autofinanciamiento (recursos propios), deuda y mercados financieros. Para Maurel (2008), aquellas empresas con acceso a recursos externos tendrán mayores posibilidades de compensar riesgos de endeudamiento mediante una mayor ganancia esperada de un mejor desempeño exportador a futuro.
- Existe una relación negativa entre desempeño exportador y la cantidad de cuentas por cobrar a clientes. El aumento y acumulación de cuentas por cobrar a los clientes aumentan le resta activos líquidos a la empresa, por lo que se supone que empresas con mejor desempeño exportador deberían tener una mejor administración de estas cuentas por cobrar.
- Una posición positiva del flujo de caja lleva a un mejor desempeño exportador. Para Bernard y Jensen (1999), la incursión en mercados

extranjeros supone costos y una estructura financiera saludable ayudará a cubrir dichos costos adicionales de una internacionalización. En su investigación, Maurel (2008), busca evidencia de una relación entre un mejor desempeño exportador y por lo tanto un mejor desempeño de la empresa. Sin embargo, Capon, Farley y Hoenig (1990), muestran que las exportaciones tienen una relación negativa entre el desempeño financiero y el desempeño total de la empresa.

- En el corto plazo (menos de un año) un mejor desempeño exportador lleva a un menor desempeño de la firma. Mientras que en el largo plazo, un mejor desempeño exportador lleva a un mejor desempeño financiero. Maurel (2008), realiza una consideración temporal debido a que los beneficios de la actividad exportadora suponen una inversión cuyos efectos positivos son esperados en el mediano y largo plazo, ya que de acuerdo con Lu y Beamish (2001), se considera que la relación entre desempeño exportador y desempeño de la firma no es lineal, mostrando una forma de U, en donde los efectos de internacionalizar son negativos en un principio, pero después de un tiempo y gracias a la experiencia el efecto se vuelve positivo. Además, en el estudio de Bernard y Jensen (1999), observan beneficios del comercio internacional al sostener que los exportadores son mejores que aquellos que no realizan dicha actividad; por su parte, Greenaway *et al.* (2007), consideran que aquellas empresas que tienen actividad exportadora muestran una mejoría en su salud financiera; y para Alexandre y Schatt (2005), la relación entre exportaciones y desempeño financiero de la empresa es positivo.

Para Barbero *et al.* (2011), las capacidades financieras representan barreras para la expansión del mercado por una falta de capacidad para obtener y apalancar recursos financieros, además, la capacidad de gestionar adecuadamente los recursos financieros es un factor determinante en el desarrollo de nuevos productos para la inversión en recursos humanos y tecnológicos. Algunas de las capacidades financieras sugeridas por los autores son presupuesto y gestión del flujo de caja, disponibilidad del capital financiero, proceso de información financiera, análisis de estados financieros, control de costos, entre otros.

### **Estados financieros**

De acuerdo a Ross *et al.* (2010), los estados financieros son una fuente de información para las decisiones financieras ya que no siempre se cuenta con información del valor del mercado. Los estados financieros se utilizan de modo interno como una medida del desempeño de la empresa (con medidas contables como el margen de utilidad o el rendimiento sobre el capital) y como proyecciones de la planeación para el futuro; mientras que de modo externo representan información de la solvencia general de una empresa (tanto si la empresa otorga o solicita un crédito), provee información para evaluar la fortaleza financiera de competidores y para evaluar posibles adquisiciones de otras empresas.

Gitman y Zutter (2012), mencionan que los cuatro estados financieros básicos que realizan las empresas son: 1) el balance general o estado de situación financiera,

2) el estado de resultados, 3 el estado de flujos de efectivo), y 4) el estado de patrimonio o de variaciones en el capital contable.

Para Brealey *et al.* (2010), el balance general es una foto de los activos de la empresa y las fuentes de dinero utilizados para comprar dichos activos.

De acuerdo a Ross *et al.* (2010), los activos se clasifican como circulantes (con una vida menor a un año, como el inventario, cuentas por cobrar y el efectivo) o fijos (con una vida más o menos larga pudiendo ser tangibles como maquinaria o intangibles como una marca o patente). Los pasivos se clasifican como circulantes (debiendo pagarse ante de un año, por ejemplo, las cuentas por pagar a los proveedores) o de largo plazo (deuda que no vende en el próximo año, como prestamos). El capital, por definición es la resta de los activos menos los pasivos de la empresa, expresando el hecho de que si la empresa vendiera todos sus activos y utilizara ese dinero para pagar sus deudas lo que quedaría sería el capital para los accionistas o propietarios. Los activos deben ser igual a los pasivos más el capital, mientras que los activos circulantes menos los pasivos circulantes son el capital de trabajo neto.

Ross *et al.* (2010), consideran tres cosas muy importantes cuando se analiza el saldo del balance general:

- Liquidez. Se refiere a la rapidez y facilidad con las que un activo se convierte en efectivo. Nótese que un activo puede convertirse rápidamente en efectivo

si se reduce su precio, por lo que un activo bastante líquido es aquel que se puede vender rápidamente sin que su valor se pierda. Cuanto más líquida es una empresa menor es la probabilidad de que experimente dificultades financieras, pero una retención de activos líquidos, como el efectivo, también representan una pérdida de utilidades potenciales.

- Deuda comparada con el capital. Utilizar deuda en la estructura de una empresa se llama apalancamiento financiero, se dice que una mayor deuda representa un mayor apalancamiento financiero, es decir la deuda actúa como una palanca que al utilizarla aumentan las ganancias (y las pérdidas) potenciales de una empresa.
- Valor de mercado en comparación con valor en libros. El valor de los activos que se muestran en el balance son realmente el costo histórico de lo que la empresa pagó por éstos sin importar cuándo se compraron o su valor actual en el mercado.

Tanto Ross *et al.* (2010) como Brealey *et al.* (2010), coinciden en que si el balance general es análoga a una fotografía, el estado de resultados sería análogo a una grabación en video que registra lo ocurrido en la empresa entre una imagen previa y una posterior, mostrando qué tan rentable ha sido una empresa en el último periodo transcurrido. El estado de resultados mide el desempeño de una empresa en un determinado periodo y la ecuación del estado de resultados es: Ingresos – gastos = utilidad.

De acuerdo a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) (s.f.), el estado

de resultados brinda información para determinar la rentabilidad de la empresa, evaluar su potencial de crédito, evaluar el desempeño de la empresa, medir el riesgo de la empresa con su entorno y es la base fundamental para el reparto de dividendos y además da información sobre el mercado, la eficiencia interna, el sistema financiero y el gobierno.

Considerando la estructura del estado de resultados, se inicia con el monto de las ventas y se le restará el costo de ventas (integrado por los costos de mano de obra, materias primas, y otros costos indirectos, estos tres elementos dan información del mercado laboral, el mercado de materias primas y de los servicios en la economía) para obtener la utilidad bruta. A esta utilidad bruta se le restarán los gastos de operación (conformados por los gastos de ventas, gastos de administración y gastos generales, los cuales dan información de la eficiencia interna de la empresa) obteniéndose la utilidad en operación. A la utilidad de operación se le restan los gastos financieros (se consideran intereses, gastos financieros y otros productos financieros, lo que ayuda a evaluar el sistema financiero y el costo del dinero en la economía) obteniendo la utilidad antes de impuestos. Posteriormente se le restan los impuestos y contribuciones al gobierno (por lo que puede evaluarse la eficiencia del gobierno a través de la contribución que se realiza y la infraestructura que se ofrece a cambio) lo que resulta en la utilidad neta.

De acuerdo a Ross *et al.* (2010), el estado de flujo de efectivo es un resumen de los orígenes y aplicaciones de efectivo de una empresa, tiene flexibilidad en su modo de presentación, por ejemplo, un método particular es agrupar todos los cambios en

tres categorías: actividades de operación, actividades de financiamiento y actividades de inversión.

Gitman y Zutter (2012), mencionan que el estado de patrimonio de los accionistas muestra todas las transacciones en las cuentas de patrimonio durante un año específico, mostrándose los cambios en las aportaciones, pago de dividendo y utilidades retenidas, cabe destacar que el capital contable se puede modificar también por efecto de la inflación o la moneda externa.

Brealey *et al.* (2010), consideran que el análisis de los estados financieros involucra una gran cantidad de datos, por lo que un modo conveniente de resumirlos es enfocarse en unas cuantas razones financieras. Igualmente, Ross *et al.* (2010), argumentan que las razones financieras son una manera de comparar e investigar la información financiera de las empresas, pudiendo realizarse comparaciones sin que haya problemas por el tamaño de las mismas.

Para Ross *et al.* (2010), surgen problemas del análisis de las razones financieras debido a que una razón es un número dividido entre otro, y las posibilidades para escoger dichas cifras contables es considerablemente grande, por lo que la posibilidad de diferentes razones de la combinación de las diferentes cifras también sería muy grande. Además, debe cuidarse el hecho de que las razones se calculan de diferente manera de acuerdo a la fuente de información, por lo que si se realizará una comparación debe cerciorar la manera en que fue calculada dicha razón, qué pretende medir, la unidad de medición, qué significa un valor elevado o bajo y si

podrían ser engañosos esos valores y cómo se podría mejorar esa medida.

De acuerdo a Ross *et al.* (2010), por tradición, las razones financieras se agrupan en cinco categorías, algunas de las razones más comunes por categoría se muestran en la tabla 13 y cada categoría se describe a continuación:

1. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo. Su propósito es informar sobre la liquidez de una empresa, y su capacidad para pagar sus cuentas en el corto plazo, por lo que se enfocan en los activos y pasivos circulantes.
2. Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo. Su objetivo es saber de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones en el largo plazo, es decir, su apalancamiento financiero.
3. Razones de actividad o rotación de activos. Describen la eficiencia de las empresas al utilizar sus activos para generar ventas.
4. Razones de rentabilidad. Su propósito es medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones
5. Razones del valor de mercado. Estas medidas se calculan únicamente para las empresas que cotizan en los mercados de valores.

**Tabla 13. Razones financieras más utilizadas.**

<b>I. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo</b>	<b>II. Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo</b>
Razón circulante = $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Razón de deuda total = $\frac{\text{Activos totales} - \text{Capital contable total}}{\text{Activos totales}}$
Razón rápida = $\frac{\text{Activos circulantes} - \text{inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Razón deuda capital = $\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$
Razón de efectivo = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Multiplicador del capital = $\frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital total}}$
Capital de trabajo neto a activos totales = $\frac{\text{Capital de trabajo neto}}{\text{Activos totales}}$	Razón deuda a largo plazo = $\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{capital contable total}}$
Medida del intervalo = $\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Costos de operación promedio diarios}}$	Razón de veces que se ha ganado el interés = $\frac{\text{UAII}}{\text{Intereses}}$
	Razón de cobertura de efectivo = $\frac{\text{UAII} + \text{Depreciación}}{\text{Intereses}}$
<b>III. Razones de actividad o rotación de activos</b>	<b>IV. Razones de rentabilidad</b>
Rotación del inventario = $\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	Margen de utilidad = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
Días de ventas en inventario = $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del inventario}}$	Rendimiento sobre los activos (ROA) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$
Rotación de cuentas por cobrar = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Rendimiento sobre el capital (ROE) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$
Días de ventas en cuentas por cobrar = $\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Capital contable}}$
Rotación del capital del trabajo neto = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$	<b>V. Razones del valor de mercado</b>
Rotación de activos fijos = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$	Razón precio utilidad = $\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidades por acción}}$
Rotación de activos totales = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	Razón PEG = $\frac{\text{Razón precio} - \text{Utilidad}}{\text{Tasa de crecimiento de utilidades \%}}$
	Razón precio - ventas = $\frac{\text{Precio por acción}}{\text{Ventas por acción}}$
	Razón de valor de mercado a valor en libros = $\frac{\text{Valor de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$
	Razón Q de Tobin = $\frac{\text{Valor de mercado de los activos}}{\text{Costo de reemplazo de los activos}}$

Fuente: Ross *et al.* (2010).

Cabe destacar que para Ross *et al.* (2010), el análisis de los estados financieros plantea problemas de la utilización de razones financieras, entre estos problemas se encuentran:

- No hay una teoría implícita que indique cuáles cantidades deben utilizarse o que presenten puntos de referencia para comparaciones.
- No resultan útiles para evaluar el valor y el riesgo ya que no se tiene un consenso sobre qué razones importan más y cuáles serían valores altos o

bajos.

- Hay diferentes estándares y procedimientos contables en el entorno internacional que dificulta la comparación entre competidores de la misma industria.
- No todas las empresas utilizan las mismas prácticas contables para los inventarios.
- No todas las empresas empiezan o terminan sus periodos fiscales en la misma época del año.
- Las ventas de temporada o inusuales pueden significar un análisis engañoso de los estados financieros.

## **Presupuesto de capital**

Regresando a las tres preguntas generales, se retoma la pregunta del presupuesto de capital, es decir cuáles serían las inversiones a largo plazo de una empresa. Para Ross *et al.* (2010), las empresas deben buscar inversiones que crean valor para su propietario, donde el valor del mercado exceda el costo de realizarlas, es decir, que su valor presente neto<sup>4</sup> (VPN) sea positivo. Igualmente, para Brealey *et al.* (2010), el objetivo del presupuesto de capital es conseguir activos que valgan más de lo que cuestan, y así conseguir el objetivo fundamental de las finanzas corporativas

---

<sup>4</sup> El VPN es una medida de cuánto valor se agrega hoy al realizar una inversión, si su signo es positivo se espera una ganancia, por el contrario un signo negativo representa una pérdida en la inversión.

que es optimizar el valor presente de las acciones de la empresa, un VPN significa una tasa de rendimiento de inversión más alta que el costo de oportunidad de capital.

De acuerdo con Ross *et al.* (2010), el presupuesto de capital podría renombrarse como asignación estratégica de activos, describiendo las decisiones estratégicas de inversión que se deben tomar, y que definen el negocio de la empresa. Algunas preguntas que se pueden responder son: ¿Qué servicios se ofrecerán o qué se venderá? ¿En cuáles mercados se competirá? ¿Qué nuevos productos se lanzarán? Las inversiones posibles que se le presentan a cualquier empresa son diversas, y es tarea de la administración financiera reconocer cuáles son valiosas, es decir su valor de mercado debe ser menor a su costo de adquisición.

Ross *et al.* (2010), definen al VPN como la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo. Es una medida de cuánto valor se agrega hoy al realizar una inversión, y el proceso de presupuesto de capital será equivalente a la búsqueda de inversiones con valores presentes netos positivos. El cálculo del VPN consiste en calcular primero los flujos de efectivo a futuro que se esperan de la nueva empresa, descontándolos para obtener su valor presente y finalmente se le restará el costo de inversión.

El valor presente es cuánto vale hoy un flujo de efectivo futuro, por lo que, para conocer ese valor, de acuerdo a Brealey *et al.* (2010), se descuenta el flujo de efectivo futuro con una tasa de descuento, tasa mínima aceptable o costo de

oportunidad del capital, en la siguiente fórmula se presenta cómo calcular el valor presente donde  $C_1$  es el flujo de efectivo futuro y  $r$  es la tasa de rendimiento o recompensa que exigen los inversionistas por un pago aplazado, donde:

$$\text{Valor presente (VP)} = \frac{C_1}{1 + r}$$

Los flujos de efectivo son descontados debido a que: el dinero hoy vale más que mañana y porque un dinero seguro vale más que uno riesgoso. Al calcular el valor presente se incluyen estos dos principios en la tasa de rendimiento, además, si el flujo de efectivo es completamente seguro se utiliza como tasa de rendimiento la tasa de interés de títulos seguros (como los bonos emitidos por el gobierno de EE. UU), pero si el flujo de efectivo es incierto se utiliza una tasa de rendimiento ofrecida por inversiones equivalentes en el mercado de capitales.

Por otro lado, Brealey *et al.* (2010), calculan el VPN como la suma del valor presente y una cantidad inicial que es un flujo de efectivo inmediato, cantidad tal que si es una inversión resulta una salida de efectivo y por lo tanto se considera con signo negativo, en la fórmula para calcular el VPN se considera a  $C_0$  el flujo de efectivo ocurrido en el tiempo cero, es decir en el presente, y si se considera que este flujo presente es una inversión, se puede reescribir la fórmula del VPN como la igualdad en el extremo derecho, en donde:

$$VPN = C_0 + \frac{C_1}{1 + r} = VP - \text{inversión inicial}$$

De esta fórmula se observa que si un proyecto tiene un valor presente neto positivo significa que el valor presente, es decir el flujo de efectivo esperado futuro es mayor que la inversión inicial, por lo que la regla de decisión para inversiones en el largo plazo es un VPN positivo.

Para Ross *et al.* (2010), en un entorno competitivo en general los VPN positivos son raros y deben tomarse con precaución, ya que puede suceder que se tome una decisión errónea debido a riesgos de estimación de un flujo futuro que sea demasiado optimista, debiendo tener presente como factores fundamentales la fuente de valor de la nueva inversión, es decir que la empresa cuente con una ventaja especial, y la reacción de la competencia. Por lo tanto, se han desarrollado técnicas para tratar de identificar si algo saldría mal en las propuestas de inversión, tales técnicas son:

- Análisis de escenarios. Se consideran los escenarios alternos optimista y pesimista, los cuales indican el VPN máximo y mínimo. Esto determinará los casos extremos, pero posibles, en que los rangos de ingresos y costos pueden variar, pudiéndose estudiar varios escenarios más entre este rango considerado. Resulta útil para analizar lo que puede suceder, y si el valor mínimo del VPN es positivo da opción para aceptar el proyecto, sin embargo, pudiera ser que aún el caso pesimista esté sobrevalorado.
- Análisis de sensibilidad. Es una variación del análisis de escenarios para

señalar riesgos graves. En este análisis se mantienen constantes todas las variables excepto una, para observar qué tan sensible es la estimación de VPN ante los cambios de esa variable. Si una pequeña variación de la variable (como ventas unitarias) resulta en grandes variaciones del VPN, lo más conveniente es realizar una mayor investigación. Este análisis es útil para saber en dónde un error de estimación sería más perjudicial, sin embargo, no indica qué hacer ante estos posibles errores.

- Análisis de simulación. En este análisis se permite que todas las variables cambien en una gran cantidad de escenarios. Es una extensión del análisis de escenarios, puede haber simulaciones con igual probabilidad de ocurrencia o algunas más complejas donde se consideren las relaciones entre las distintas variables y su efecto en los flujos de efectivo.
- Análisis del punto de equilibrio. Es una técnica para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad. De modo general responde a la pregunta qué tan malas deben ser las ventas antes de empezar a perder dinero.

Además del cálculo del VPN, hay otros criterios de decisión de inversión, los cuales se incluyen a continuación en la tabla 14, donde se describe en qué consiste cada criterio, además de que se clasifican de acuerdo a cómo se calculan, por flujos de efectivo descontado, de recuperación y contables.

**Tabla 14. Resumen de los criterios de inversión.**

<b>I. Criterios de flujo de efectivo descontado</b>	
A.	Valor presente neto (VPN). El VPN de una inversión es la diferencia entre su valor en el mercado y su costo. La regla del VPN dice que se emprende un proyecto si el VPN es positivo. Por lo regular, para estimar el VPN se calcula el valor presente de los flujos de efectivo esperados (para estimar el valor en el mercado) y luego se resta el costo. El VPN no tiene inconvenientes graves; es el criterio de decisión preferido.
B.	Tasa interna de retorno (TIR). La TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN estimado de una inversión sea cero; a veces se le llama <i>flujo de efectivo descontado</i> . Según la regla de la TIR, se acepta un proyecto cuando la TIR excede el rendimiento requerido. La TIR guarda estrecha relación con el VPN y lleva con precisión a las mismas decisiones que el VPN sobre proyectos convencionales independientes. Cuando los flujos de efectivo de un proyecto no son convencionales, es probable que no haya TIR o podría haber más de una. De un modo más riguroso, la TIR no sirve para calificar proyectos mutuamente exclusivos; el proyecto con la mayor TIR no es por fuerza la mejor inversión.
C.	Índice de rentabilidad (IR). El IR, también llamado <i>razón beneficio-costo</i> , es la razón del valor presente al costo. La regla del IR dice que se acepte una inversión si el índice es mayor que 1. El IR mide el valor presente de una inversión por unidad monetaria invertida. Es bastante parecido al VPN, pero al igual que la TIR, no sirve para calificar proyectos mutuamente excluyentes. Sin embargo, a veces se usa para calificar proyectos cuando una empresa tiene más inversiones con VPN positivo de las que puede financiar en ese momento.
<b>II. Criterios de recuperación</b>	
A.	Periodo de recuperación. El periodo de recuperación es el lapso que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo de una inversión es igual a su costo. La regla del periodo de recuperación indica tomar un proyecto si su recuperación es menor que cierto límite. El periodo de recuperación es un criterio débil, sobre todo porque ignora los riesgos, el valor del dinero en cuanto al tiempo y los flujos de efectivo después del límite.
B.	Periodo de recuperación descontado. El periodo de recuperación descontado es el tiempo que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo descontados de una inversión es igual al costo de ésta. La regla del periodo de recuperación descontado indica tomar un proyecto si su recuperación es menor que cierto límite. La regla del periodo descontado es débil, sobre todo porque ignora los flujos de efectivo después del ímite.
<b>III. Criterios contables</b>	
	Rendimiento contable promedio (RCP). El RCP es una medida del perfil contable en relación con el valor en libros. No se relaciona con la TIR, pero es semejante a la medida del rendimiento sobre los activos (ROA). La regla del RCP consiste en aceptar una inversión si su RCP sobrepasa un RCP designado. El RCP tiene muchos inconvenientes por diversas razones y es poco recomendable.

Fuente: Ross *et al.* (2010).

## Estructura de capital

Analizando ahora la estructura de capital, se consideran las decisiones sobre la combinación de deuda y capital de una empresa. Brealey *et al.* (2010), argumentan que la pregunta general que se hacen los administradores financieros es cuál es la combinación de capital y deuda que maximice el valor de la empresa. Para Ross *et*

*al.* (2010), en general las reestructuraciones de capital se llevan a cabo cuando la empresa sustituye su estructura de capital por otra sin afectar sus activos, por lo que las decisiones respecto a la estructura de capital se pueden estudiar independientemente de las decisiones sobre inversión.

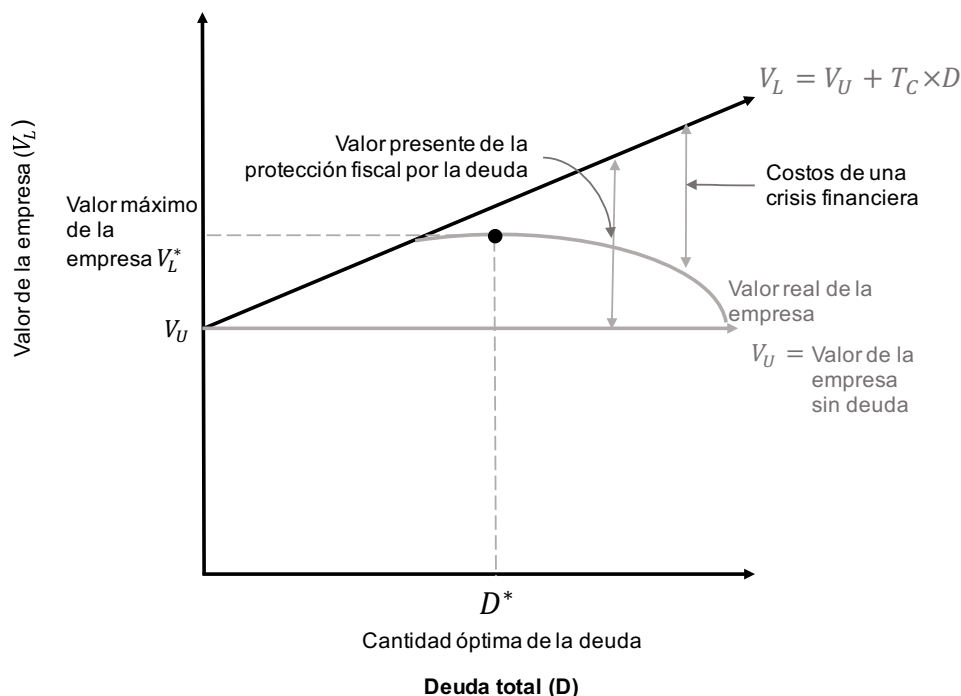
Ross *et al.* (2010), definen el costo promedio ponderado de capital (CPPC) como “el promedio ponderado de los costos de los diversos componentes de la estructura de capital de la empresa. (...) Es la tasa de descuento adecuada para los flujos de efectivo en general de la empresa”, y como los valores y la tasa de descuento se mueven en direcciones opuestas, el valor de la empresa se maximiza si se minimiza el CPPC. Por lo tanto, una estructura de capital será mejor que otra si su costo promedio ponderado de capital es más bajo.

Según Ross *et al.* (2010), la teoría estática de la estructura de capital supone que la empresa está fija en cuanto a cambios y operaciones, considerando sólo posibles cambios en deuda y capital. Establece que las empresas se endeudan hasta el punto en que el beneficio fiscal de una unidad monetaria adicional de deuda es igual al costo de una mayor probabilidad de crisis financiera. Esto se observa en la gráfica 8, del valor de la empresa  $V_L$  contra el monto de la deuda,  $D$ .

En la gráfica se observan tres líneas, la primera es la línea horizontal que se extiende desde  $V_U$ , indicando que la estructura de capital no afecta el valor de la empresa (proposición I de Miller y Modigliani (M y M)). El segundo caso es la línea

recta con pendiente ascendente que es la proposición I de M y M con impuestos, en el que la empresa se ve beneficiada por la protección fiscal de los intereses de la deuda ( $V_U \times D$ ). El último caso es la línea curvada donde el valor de la empresa llega a un máximo  $V_L^*$ , y después disminuye por debajo de ese punto, representando la cantidad óptima de endeudamiento. Puede observarse que la diferencia entre el valor de la empresa sin deuda y el valor de M y M con impuestos es la ganancia debido al apalancamiento, mientras que la diferencia entre el valor de la empresa de M y M con impuestos y el valor real en la teoría estática, es la pérdida en valor a causa de una posible crisis financiera.

**Gráfica 10. La teoría estática de la estructura de capital: estructura óptima de capital y valor de la empresa.**



Según la teoría estática, los costos de una crisis financiera compensan la ganancia de la protección fiscal por la deuda. La presencia de una estructura óptica de capital solo equilibra la ganancia adicional del apalancamiento respecto al costo adicional de una crisis financiera.

Fuente: Ross *et al.* (2010).

De acuerdo con Ross *et al.* (2010) la teoría estática ha dominado durante mucho tiempo, sin embargo, muchas empresas grandes en términos financieros y muy rentables usan una cantidad pequeña de deudas, opuesto a lo que se esperaría ya que son empresas con poco riesgo de quiebra y con una protección fiscal sustancial. La teoría del orden jerárquico por su parte, supone que las empresas prefieren usar el financiamiento interno cuando es posible, de hecho, una empresa rentable puede que no necesite jamás de algún financiamiento externo.

Para Brealey *et al.* (2010), la información asimétrica entre la empresa y el mercado afecta la elección entre el financiamiento interno y el externo, y entre las nuevas emisiones de valores de deuda y capital. Se tiene entonces una elección jerárquica, donde la inversión se financia primero con fondos internos, reinvirtiéndose en utilidades luego con nuevas emisiones de deuda, y por último con nuevas emisiones de capital, esto porque el mercado reacciona de manera negativa ante la venta de nuevos instrumentos de capital contable, creyendo que podrían estar sobrevaluados.

Ross *et al.* (2010), mencionan las implicaciones de la teoría del orden jerárquico:

1. La estructura de capital sin meta específica. Bajo la teoría del orden jerárquico no existe una meta o una razón óptima de deudas a capital contable, la estructura de capital se determina por sus necesidades de financiamiento externo, la cual dicta la cantidad de deudas que tendrá una empresa.

2. Las empresas rentables usan una menor cantidad de deudas. Las empresas rentables tienen un flujo de efectivo interno más grande, y por lo tanto necesitarán menos financiamiento externo, representando menos deudas.
3. Las empresas desearán alguna holgura financiera. Para evitar la venta de nuevos instrumentos de capital contable, las empresas desearán almacenar efectivo generado en forma interna, esta reserva de efectivo se conoce como holgura financiera y proporciona a la administración la capacidad para financiar proyectos.

## **Financiamiento de capital de trabajo**

Considerando la pregunta de cómo deben administrar los flujos de efectivo en el corto plazo, se relaciona con el capital de trabajo (diferencia entre el activo y el pasivo circulante) y las decisiones financieras a corto plazo que comprenden entradas y salidas de efectivo que se producen dentro del término de un año o menos. Ejemplos de estas decisiones a corto plazo son cuando una empresa ordena materias primas, paga en efectivo y prevé vender al contado los bienes terminados en menos de un año y entre las preguntas que se pueden responder son: ¿qué nivel de efectivo es razonable mantener a la mano (en un banco) para pagar las cuentas?, ¿cuánto debe endeudarse la empresa a corto plazo?, ¿cuánto crédito debe otorgarse a los clientes?

Ross *et al.* (2010), identifican el activo circulante por efectivo y otros activos que se

espera se conviertan en efectivo durante el ejercicio anual; cuatro de las más importantes partidas que se encuentran en la sección de activo circulante de un balance general son: efectivo y equivalentes de efectivo, títulos negociables, cuentas por cobrar e inventarios. Por otro lado, el pasivo circulante representa tipos de deuda a corto plazo que requieren su pago en menos de un año; las tres partidas principales del pasivo circulante son: cuentas por pagar, gastos por pagar (incluidos los salarios e impuestos acumulados) y los documentos por pagar.

Para Ross *et al.* (2010), la política financiera adoptada por una empresa a corto plazo se refleja por lo menos de dos maneras:

1. La magnitud de la inversión de la empresa en el activo circulante. Esto se mide en relación con el nivel de ingresos totales de operación que recibe la empresa. Una política financiera a corto plazo flexible, o adaptable, mantiene una razón relativamente alta de activo circulante a ventas, mientras que una política financiera a corto plazo restrictiva mantiene una razón baja de activo circulante a ventas.
2. El financiamiento del activo circulante. Esto se mide como la proporción de deuda a corto plazo y deuda a largo plazo empleada para financiar el activo circulante. Una política financiera a corto plazo restrictiva implica una elevada proporción de deuda a corto plazo en relación con el financiamiento a largo plazo, y una política flexible supone menos deuda a corto plazo y más deuda a largo plazo.

Analizando estas dos observaciones en conjunto, Ross *et al.* (2010) argumentan que una empresa con una política flexible tendría una inversión relativamente grande en activo circulante y financiaría esta inversión con un poco de menos deuda de corto plazo, y por lo tanto un nivel más o menos alto de capital de trabajo neto y un nivel general más alto de liquidez. Las políticas financieras de corto plazo que son flexibles con respecto al activo circulante incluyen medidas como:

- Mantener grandes saldos de efectivo y títulos negociables.
- Realizar grandes inversiones en inventarios.
- Otorgar crédito en condiciones liberales, resultando en un alto nivel de cuentas por cobrar.

Mientras que políticas financieras de corto plazo restrictivas son lo opuesto a las políticas financieras flexibles:

- Mantener saldos bajos de efectivo y realizar pocas inversiones en títulos negociables.
- Realizar inversiones pequeñas en inventarios.
- Permitir pocas ventas a crédito o ninguna, reduciendo las cuentas por cobrar.

De acuerdo con Ross *et al.* (2010), pareciera que el objetivo es equilibrar las políticas restrictivas con las flexibles. Nótese que la tenencia de activo circulante es mayor con una política financiera a corto plazo flexible, por lo que las políticas financieras a corto plazo flexibles son costosas en el sentido de que requieren una

mayor inversión en efectivo y títulos negociables, inventarios y cuentas por cobrar; sin embargo, se espera que las futuras entradas de efectivo sean más cuantiosas con este tipo de política por los créditos ofrecidos a los clientes, estimulando las ventas y con los inventarios listos permite prestar un servicio de entrega rápido a los clientes y podría aumentar las ventas.

Entonces, para Ross *et al.* (2010) la administración del activo circulante implica un equilibrio entre los costos que aumentan (costos de mantenimiento) y los que bajan (costos por faltantes) con el nivel de inversión. Una mayor inversión en el activo circulante, involucra costos de mantenimiento también mayores. En un sentido general, los costos de mantenimiento son los costos de oportunidad relacionados con el activo circulante y poder usar ese efectivo en algún otro instrumento financiero, y por otra parte, se incurren en costos por faltantes cuando la inversión en activo circulante es baja, cayendo en insolvencia y no teniendo inventario para otorgar a crédito a los clientes.

### **Políticas de financiamiento del activo circulante**

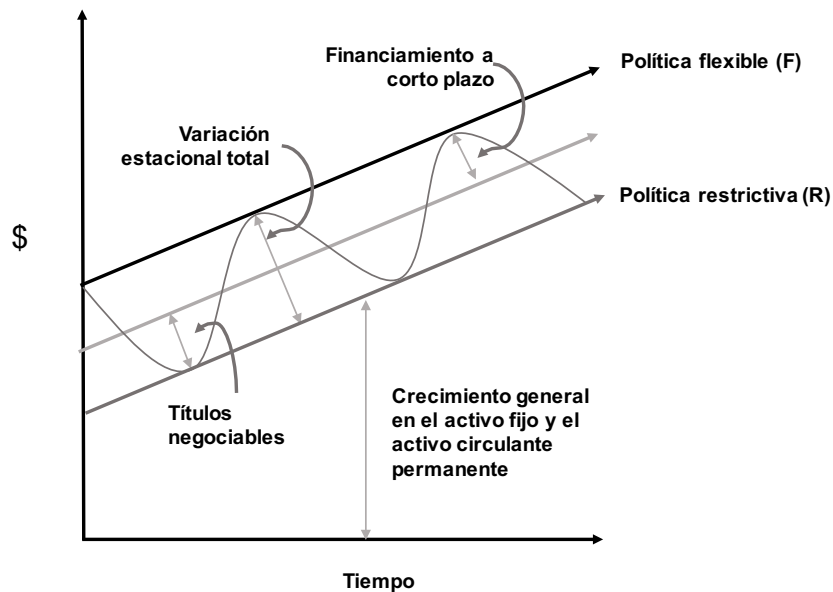
Después de analizar las inversiones en el corto plazo, ahora interesa las cantidades relativas de deuda a largo y corto plazos con el supuesto de que la inversión en activo circulante es invariable. Sin embargo, Ross *et al.* (2010), destacan que tampoco hay una respuesta definitiva respecto al monto apropiado para el endeudamiento a corto plazo. Varias consideraciones deben incluirse en el análisis formal:

1. Reservas de efectivo. La política flexible de financiamiento implica excedentes de efectivo y poco endeudamiento a corto plazo, reduce la probabilidad de que una empresa experimente dificultades financieras. Es posible que las empresas no tengan que preocuparse demasiado por cumplir con obligaciones recurrentes de corto plazo. Sin embargo, las inversiones en efectivo y títulos negociables constituyen inversiones que podrían desaprovecharse.
2. Sincronización de vencimientos. Muchas empresas tratan de hacer coincidir los vencimientos de los activos y los pasivos financiando inventarios con préstamos bancarios a corto plazo y los activos fijos con financiamiento a largo plazo. Una asincronía en los vencimientos requeriría refinanciamiento frecuente, siendo una medida arriesgada porque las tasas de interés de corto plazo son más volátiles que las de largo plazo.
3. Tasas de interés relativas. Las tasas de interés de corto plazo son, por lo general, inferiores a las de largo plazo. Esto implica que en promedio, resulta más costoso depender de préstamos a largo plazo.

En la gráfica 11, se representan las consideraciones del financiamiento en el corto plazo con una política flexible (F), restrictiva (R) y una política intermedia (C). Con las políticas extremas, flexible y restrictiva se tiene una reserva de efectivo o nada en el otro caso, pero con la política intermedia la empresa contrata préstamos a corto plazo para cubrir las necesidades de financiamiento en épocas pico,

manteniendo una reserva de efectivo en la forma de títulos negociables durante los periodos bajos; a medida que se va acumulando el activo circulante, la empresa recurre a esta reserva antes de contratar deuda a corto plazo.

**Gráfica 11. Política intermedia de financiamiento.**



Con una política intermedia, la empresa mantiene una reserva de liquidez que emplea para financiar inicialmente las variaciones estacionales en las necesidades de activo circulante. Los préstamos a corto plazo se utilizan cuando se agota la reserva.

Fuente: Ross *et al.* (2010).

## Conclusiones del capítulo

En este capítulo se presentaron los conceptos de capacidades concepto relacionado con los recursos que tiene la empresa, y después una revisión de las teorías de la Administración para especificar las definiciones que se utilizarán para las capacidades gerenciales, organizativas y financieras.

En este capítulo se entiende una capacidad como el conjunto de recursos capaces de desempeñar una actividad, por lo que se buscó en la literatura las actividades que realiza el gerente en las tres áreas de interés, las actividades relacionadas con la gerencia, las relacionadas con la organización y las actividades relacionadas con las actividades financieras.

## **CAPÍTULO 3. TRABAJO DE CAMPO**

En este capítulo se presenta el trabajo de campo que incluye el diseño del instrumento de investigación con el que se recabarán los datos necesarios para reunir información que permita responder a las preguntas de investigación planteadas al comienzo de este estudio. Además se incluyen los

### **Diseño de investigación**

Kerlinger y Lee (2002), señalan que el diseño de investigación debe concebirse para obtener respuestas a las preguntas de investigación y constituye la estructura del problema de investigación y el plan para obtener evidencia empírica sobre las relaciones del problema; debe incluir un bosquejo de lo que el investigador hará, desde la formulación de hipótesis, sus implicaciones operacionales y el análisis de datos. Establece el marco de referencia para el estudio de las relaciones entre variables, qué observaciones hacer, cómo hacerlas y cómo representar cuantitativamente dichas observaciones. Además, el diseño de investigación contiene dos propósitos básicos: 1) proporcionar respuestas confiables y válidas a las preguntas de investigación y 2) controlar la varianza.

Para Kerlinger y Lee (2002), la principal función técnica del diseño de investigación es controlar la varianza, el investigador debe intentar: 1) maximizar la varianza de la variable (s) de la hipótesis, si la variable dependiente no varía, resulta difícil separar el efecto de la variable dependiente en la varianza total; 2) controlar la

varianza de variables extrañas que puedan tener un efecto en los resultados experimentales; hay tres formas para controlar las variables extrañas, primero y cuando se pueda es eliminar la variable, el segundo es la aleatorización de los grupos y el tercer método es incluirla en el diseño como una variable independiente; 3) minimizar la varianza del error o aleatoria, esto se logra con la reducción de los errores de medición mediante condiciones controladas e incrementando la confiabilidad de las medidas.

Por otra parte, el otro propósito del diseño de investigación mencionado por Kerlinger y Lee (2002), es la de proporcionar respuestas confiables y válidas a las preguntas de investigación. Este apartado lo enuncia mediante unos criterios que guíen a los investigadores. El criterio principal puede expresarse en una pregunta: ¿el diseño responde a la pregunta de investigación? Dicho de otro modo, ¿el diseño prueba adecuadamente la hipótesis? El segundo criterio es el control de variables independientes mediante la aleatorización, cabe destacar que cualquier cuestión que afecte los controles de un diseño se convierte en un problema de validez interna, si en un diseño se tiene poca o nula confianza en las relaciones de las variables debido a diferencias significativas entre los grupos experimentales se trata de un problema de validez interna. El tercer criterio es de la validez externa en la que se busca satisfacer la representatividad o posibilidad de la generalización de los resultados.

De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), la investigación científica social puede dividirse en cuatro categorías, clasificación que surge de la distinción entre

investigación experimental y no experimental y entre la investigación de laboratorio y de campo: experimentos de laboratorio, experimentos de campo, estudios de campo e investigación mediante encuestas. A continuación, se describen las características de cada una de éstas.

- Experimento de laboratorio. Es una investigación en la que la varianza de todas, o de casi todas, las posibles variables independientes se mantienen al mínimo al aislar la investigación de la realidad y pudiendo manipular las variables independientes en condiciones específicas, operacionalizadas y controladas. Sus fortalezas son la posibilidad de controlar las variables independientes al aislar la situación y eliminando las influencias extrañas sobre las variables; lograr un alto grado de especificidad en las definiciones operacionales de las variables; pueden tenerse resultados precisos por la situación controlada y los instrumentos de medición utilizados. La mayor debilidad del experimento de laboratorio es la falta de fortaleza de las variables independientes, ya que al tratarse de situaciones artificiales, los efectos de la manipulación experimental son generalmente débiles; otra debilidad es que para detectar una diferencia estadística significativa se necesita el menor ruido debido al azar; hay críticas respecto a la artificialidad de las situaciones experimentales; aunque los experimentos de laboratorio tienen una validez interna relativamente alta, carecen de validez externa.
- Experimento de campo. Consiste en la investigación de una situación real en la que se manipulan una o más variables independientes bajo condiciones

controladas de acuerdo a la situación, aunque el control de la situación no es tan rígido como en un experimento de laboratorio. Entre las fortalezas de los experimentos de campo es que el realismo incrementa la fortaleza de las variables, contribuyendo a la validez externa y por tanto a la generalización en otras situaciones; además, los experimentos de campo son apropiados para estudiar influencias, procesos y cambios sociales y psicológicos complejos en situaciones parecidas a la realidad; estos experimentos sirven para comprobar hipótesis derivadas de teorías y para encontrar respuestas a problemas prácticos, por lo que se consideran flexibles y aplicables a gran variedad de problemas. Entre las debilidades de los experimentos de campo son las posibles dificultades para la manipulación de las variables independientes de las cuales pudiera no aislarse su efecto de otras variables; puede haber problemas en la aleatorización de los grupos de tratamiento; los investigadores deben tener habilidades sociales que les permitan trabajar, hablar y convencer a la gente de la importancia y necesidad de su investigación; al realizarse las investigaciones en situaciones reales se pierde precisión en los resultados debido a la presencia de variables extrañas.

- Estudio de campo. Son investigaciones científicas no experimentales de la vida real, en las que se buscan descubrir relaciones e interacciones entre variables de estructuras sociales. El investigador busca una situación social y estudia las relaciones entre las actitudes, valores, percepciones y conductas de individuos y grupos en dicha situación. Las fortalezas del

estudio de campo son el realismo de la situación que se estudia; fortaleza de las variables, respecto a que sus efectos son notorios sobre la variable dependiente, aunque puede haber otras variables que estén influyendo y resulte difícil separar las variables; y potencial para nuevos descubrimientos, pudiendo surgir nuevas hipótesis durante el curso de la investigación. Entre sus debilidades tenemos su carácter no experimental, en el que se pierde la manipulación de las variables de manera directa, por lo que las proposiciones de relaciones serán más débiles al tener múltiples variables afectando la variable dependiente; además, se carece de precisión en la medición de las variables por la mayor complejidad de las situaciones de campo; y se tienen debilidades potenciales al poderse presentar problemas prácticos de viabilidad, costo, muestreo y tiempo.

- Investigación mediante encuesta. Este tipo de investigación puede clasificarse como un estudio de campo con una orientación cuantitativa (una investigación cualitativa toma observaciones de campo y se analizan sin utilizar números o estadística). Buscan determinar incidencia, distribución e interrelaciones entre variables sociológicas y psicológicas, interesándose en lo que la gente piensa y hace. Las encuestas se clasifican de acuerdo con los métodos para obtener información en: entrevista personal, cuestionario enviado por correo, por panel y por teléfono. Entre las ventajas de la investigación por encuesta se tienen que se obtiene una gran información a partir de una población grande; resultan económicas en comparación de los experimentos de laboratorio y de campo por la cantidad y calidad de la

información que se reúne; la información obtenida es precisa. Entre las desventajas observamos que la información de las encuestas generalmente no profundiza más allá en las relaciones de las variables; este tipo de investigaciones demanda mucho tiempo, energía y dinero; están sujetos al error de muestreo; se pueden invalidar los resultados de la encuesta si los participantes tratan de mostrar algo que no son; el investigador debe tener conocimientos de muestreo, análisis de datos y aspectos técnicos de la entrevista.

Cea D´Ancona (1996), argumenta que existen varios criterios para evaluar los diseños de investigación, de los cuales el más fundamental debería ser la adecuación a los objetivos principales, considerando implícitamente el tiempo y los recursos materiales, económicos y humanos de los que se disponen. Además, considera cuatro criterios de validez en la evaluación de los diseños:

- a) Validez interna. El mayor o menor grado de validez interna depende del control de variables extrañas que pudieran influir sobre la variable dependiente y por tanto ofrecer explicaciones alternativas.
  
- b) Validez externa. Representa la posibilidad de generalizar los resultados obtenidos en la población que se ha extraído la muestra, así como a otros tiempos y contextos.

- c) Validez de constructo. Grado de adecuación conseguido en la medición de los conceptos, es decir, si las variables realmente miden lo que dicen medir, por lo que la operacionalización de los conceptos teóricos debe ser lo más rigurosa posible.
  
- d) Validez de conclusión estadística. Se relaciona con el poder, adecuación y fiabilidad de la técnica de análisis de datos aplicada. Antes de utilizar una técnica analítica se deben satisfacer los supuestos de dicha técnica, relacionados con el tamaño de la muestra y el nivel de medición de las variables.

## **Universo**

Cea D'Ancona (1996), sugiere que antes de comenzar con la recopilación de información se deben seleccionar las unidades de observación, ya que dicha elección influirá en la calidad de la información que se recoja. Se debe definir y acotar la población de estudio, mencionando sus características esenciales que la ubiquen en un espacio y tiempo concreto, para posteriormente proceder a la selección de unas unidades de dicha población, dependiendo de la estrategia de investigación para conseguir los objetivos del estudio.

Para delimitar la población de estudio se utiliza la clasificación de las actividades económicas en México determinadas en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), de acuerdo a este sistema, dos dígitos, el nivel más

general, corresponde al nivel de sector; tres dígitos un subsector; cuatro dígitos una rama; cinco dígitos una subrama y para seis dígitos la clase de actividad. En la tabla 15, se muestra el nivel de clasificación de la rama de la fabricación de partes para automóvil (recordando que en esta investigación se utiliza como sinónimo la fabricación de autopartes) la cual incluye las subramas que se enlistan con los códigos 33631 al 33639, además se especifica que la rama de fabricación de autopartes pertenece al sector de la industria manufacturera y al subsector de la fabricación de equipo de transporte.

**Tabla 15. Delimitación de la rama de la fabricación de autopartes.**

<b>Número SCIAN</b>	<b>Actividad económica</b>
Sector 31-33	Industrias manufactureras
Subsector 336	Fabricación de equipo de transporte
<b>Rama 3363</b>	<b>Fabricación de partes para vehículos automotores</b>
Subrama 33631	Fabricación de motorres y sus partes para vehiculos automotrices
Subrama 33632	Fabricación de equipo eléctrico y electrónico y sus partes para vehículos automotores
Subrama 33633	Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices
Subrama 33634	Fabricación de partes de sistemas de frenos para vehículos automotrices
Subrama 33635	Fabricación de partes de sistemas de transmisión para vehículos automotrices
Subrama 33636	Fabricación de asientos y accesorios interiores para vehículos automotrices
Subrama 33637	Fabricación de piezas metálicas troqueladas para vehículos automotrices
Subrama 33639	Fabricación de otras partes para vehículos automotrices

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2019).

De este modo, la información proporcionada por el DENUE registra la información para el estado de Guanajuato en las subramas que componen la fabricación de partes para vehículos automotores la existencia de un total de 144 empresas

exportadoras, desde micro hasta grandes empresas. Mientras que para micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales representan nuestra población de estudio, se cuentan un total de 97 empresas de acuerdo al número de personas empleadas, en la gráfica 10 se observa que la mayor cantidad de empresas en el estado corresponden a grandes empresas.

**Gráfica 12. Empresas exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato de acuerdo al personal empleado.**



Fuente: Elaboración propia con datos de DENU (2019).

## Muestra

Para Kerlinger y Lee (2002), muestrear significa tomar una parte de la población o universo y dicha porción se considera representativa, es decir, que tiene aproximadamente las mismas características relevantes de la población para la investigación. Los métodos aleatorios de selección de muestras, aunque no

necesariamente aseguran una muestra representativa, es más probable que incluyan las características típicas de la población y se eviten sesgos. Además, las pruebas de significancia estadística para determinar si los resultados del fenómeno observado son diferentes al efecto del azar, carecen de fundamento lógico sin una asignación aleatoria.

De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), las muestras se clasifican de forma general en probabilísticas (utilizan alguna forma de muestreo aleatorizado en una o más de sus etapas) y no probabilísticas (no usan el muestreo aleatorizado, por lo que quien selecciona la muestra debe conocer bien la población para tener la experiencia y cuidado al seleccionar la muestra).

Para la presente investigación, se pretende que la muestra será igual a la población, es decir, se realizará un censo de las 97 empresas MIPyMES exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato.

## **Instrumento de recolección de información**

En esta investigación se utilizará como instrumento de medición una escala tipo Likert. Kerlinger y Lee (2002), definen una escala como un conjunto de valores numéricos tales que pueden asignarse por una regla a los individuos, o sus comportamientos, indicando si el individuo posee lo que se supone que mide la escala.

De acuerdo con Morales (2011), las escalas de actitud son cuestionarios donde sus preguntas o ítems indican rasgos o actitudes y las respuestas de cada individuo se suman obteniéndose un total que representa si se tiene o no la característica que se pretende medir. El autor reconoce cuatro razones para construir escalas, en lugar de una sola pregunta en un cuestionario:

1. Es conveniente disponer de varios indicadores de una actitud (o variable a medir). Se recomienda medir el constructo por un conjunto de ítems, ya que se describe mejor y se evita el riesgo de que la pregunta esté mal planteada o no se entienda bien, así como un médico pregunta por varios síntomas y no uno sólo antes de dar su diagnóstico.
2. Una sola pregunta está más propensa a errores de medición, pero si varios ítems se suman en un total, estos errores tienden a cancelarse mutuamente o al menos pesan menos en ese total. Además, sólo se puede calcular la fiabilidad (precisión) del instrumento si se tienen dos o más preguntas.
3. Si se tienen varios indicadores del mismo rasgo las diferencias entre sujetos son más claras, es decir se aumenta la varianza. Cabe destacar que medir también es diferenciar, por ejemplo un test de inteligencia que no diferencia a los más inteligentes de los que no lo son no sirve para nada.
4. Al tener más ítems que diferencien los sujetos permite encontrar con mayor facilidad relaciones entre variables.

Para Morales, Urosa y Blanco (2003), aunque se especifica la medición de actitudes mediante escalas de actitud, este tipo de herramienta puede utilizarse para medir

variables de tipo afectivo o de test de personalidad; además, el rasgo que se mide puede generalizarse para medir otras características personales, independientemente si se conceptualizan como actitudes.

Los tipos de escala más comunes son las desarrolladas por Thurstone, Likert y Guttman de acuerdo con Morales *et al.* (2003), inicialmente entre 1920 y 1930 Thurstone inició con la medición sistemática de actitudes como se entiende hoy en día, posteriormente en los años 1930 Likert trató de simplificar los métodos de Thurstone y además justificar la unidimensionalidad de la escala; en la década de 1950 Guttman trata de establecer una unidimensionalidad más específica que a su juicio no la establecen ni Thurstone ni Likert en sus escalas. Estos tres tipos de escalas se denominan por el nombre de sus creadores y también como escalas diferenciales (Thurstone), escalas sumativas (Likert) y escalas acumulativas (Guttman), las características de éstas son:

- Escalas diferenciales (Thurstone). Thurstone elaboró tres tipos de escala: comparaciones entre pares, de intervalos sucesivos y de intervalos aparentemente iguales, de las cuales, la más conocida es la última. Las escalas de intervalos aparentemente iguales están formadas por una serie de ítems procurando cubrir todo el espectro, desde los muy favorables a los muy desfavorables con respecto al objeto de la actitud. El grado de favorabilidad (o intensidad) de cada ítem se determina por las respuestas a los ítems de un grupo de jueces semejantes a los individuos en los que después se utilizará la escala; en este primer paso se calcula la mediana de las respuestas y éstas representan

los valores de los ítems, escogiéndose aquellos que cubran todo el espectro de favorable a desfavorable. Posteriormente los sujetos de prueba escogen aquellas afirmaciones con las que están de acuerdo (no hay una graduación de más a menos en las respuestas) y su puntuación se suma de acuerdo al valor de cada ítem que fue determinado por la mediana obtenida en el grupo de jueces. Las limitaciones de este tipo de escalas es que la construcción es laboriosa, las actitudes de los jueces pueden influir en los valores de los ítems, aunque se supone que los ítems representan la misma actitud no se verifica directamente y en términos de fiabilidad y validez estas escalas no son mejores que otras, como por ejemplo las sumativas.

- Escalas sumativas (Likert). Son las más conocidas y utilizadas, teniendo una construcción más sencilla y en términos psicométricos no son inferiores a otras escalas. Las diferencias entre la escala de Likert y la de Thurstone es que el proceso de construcción es más sencillo y el valor de cada ítem no depende de una valoración previa de unos jueces, sino de las respuestas de los individuos que están más o menos de acuerdo con cada afirmación; además, en las escalas sumativas se verifica la unidimensionalidad (todos los ítems son indicadores del mismo rasgo) con el análisis de ítems. Los supuestos de este tipo de escalas son:  
1) las actitudes de las personas puede medirse a través de opiniones o ítems;  
2) estos ítems tienen el mismo significado para todos los sujetos; 3) las respuestas de los sujetos indican el grado de acuerdo con las opiniones. Una limitación es que los sujetos pueden obtener puntuaciones iguales con diferentes

respuestas, sin embargo una buena construcción de la escala reduce esta limitación.

- Escalas acumulativas (Guttman). También se denominan escalogramas y de análisis jerárquico. Estas escalas pretenden conseguir una unidimensionalidad muy clara, donde los ítems miden la misma actitud con diferente grado de intensidad o dificultad y todas las respuestas dependen de una sola característica; si el escalograma es perfecto, escoger una respuesta supone que todas las de intensidad inferior también han sido escogidas y de esta manera los ítems representan una definición operacional del constructo. Entre las limitaciones de este tipo de escalas es que son escalas difíciles de construir y analizar ya que no es fácil encontrar conjuntos de ítems que indiquen el tipo de unidimensionalidad pretendida por Guttman; aunque se tengan ítems bien ordenados en niveles de dificultad esto no garantiza una unidimensionalidad; la jerarquía en grados de intensidad en una muestra puede variar con el tiempo y no mantenerse en otras muestras; la unidimensionalidad queda definida como un constructo concebido en un nivel mayor de complejidad a veces entre límites muy estrechos; las escalas son de tipo ordinal, lo que impide los análisis estadísticos.

Spector (1992), argumenta que las escalas sumativas son usadas ampliamente en las ciencias sociales para medir además de actitudes, opiniones, descripciones de la vida de las personas y su entorno, estados emocionales, necesidades personales,

personalidad, descripción de trabajos, entre otros. Hay cuatro características que diferencian a una escala sumativa:

1. Debe contener varios ítems los cuales se sumarán.
2. Cada ítem se mide en una escala cuantitativa más que cualitativa.
3. No hay una respuesta correcta en cada ítem, es decir no se usa para medir conocimiento o habilidad, refleja la opinión del encuestado.
4. Cada ítem es una afirmación en la que los individuos deben escoger la respuesta que refleje mejor su opinión acerca del ítem.

Edmondson (2005), argumenta que originalmente la escala tipo Likert fue creada para no requerir de juicios cuando se desarrolla la escala. Un supuesto inherente al usar escalas tipo Likert es que a pesar de ser una escala ordinal se asume como una escala de intervalo con propiedades estadísticas que se pueden calcular. Cuando se usan números para representar las categorías de respuestas, es sólo una estructura de codificación y es imposible afirmar que la diferencia entre categorías es la misma, por lo que tampoco se podrían calcular medidas estadísticas, sin embargo, es un supuesto que se realiza muy frecuentemente en los estudios empíricos.

Likert (1932), presenta su artículo como una crítica respecto a un problema técnico en el estudio de las actitudes sociales, en especial a la escala desarrollada por Thurstone debido a suposiciones estadísticas en su escala de actitud (por ejemplo que los valores de los enunciados en la escala son independientes de la distribución

de actitud) que no son verificados, además de que el método resulta laborioso. En su estudio, considera como una actitud una respuesta condicionada a ciertas formulaciones verbales y presenta una encuesta realizada con cuestionarios que ya se habían aplicado anteriormente y si hacía falta adecuar algunas preguntas se enfatizó en su simplicidad, claridad y brevedad. Igualmente, todas las preguntas fueron escritas como juicios de valor en lugar de juicios de hechos.

Por otra parte, Edmondson (2005), examina los cambios en el uso de escalas tipo Likert en el área de mercadotecnia desde que se creó dicha escala en 1932. Entre los resultados de su estudio destacan que el uso de escalas tipo Likert se ha incrementado desde su creación; por otra parte, en el área de mercadotecnia no se encontraron artículos que utilizaran este tipo de escala antes de 1970; en el período estudiado se muestran altibajos en el uso de la escala; y entre los estudios analizados no se tiene registrado una referencia a algún artículo de Likert, posiblemente porque en realidad su estudio fue publicado para el área de psicología en los *Archives of Psychology*.

## **Construcción del instrumento de medición**

Spector (1992), considera cinco grandes pasos para desarrollar escalas de actitud, primero, se debe especificar clara y precisamente el constructo que está siendo estudiado. Segundo, se debe diseñar la escala, decidiéndose el formato, tipos de respuestas e instrucciones. Tercero, se debe revisar la versión inicial del instrumento con una prueba piloto para revisar la redacción y dimensiones de los

ítems. Cuarto, se obtienen los resultados de una muestra mayor y se analiza la confiabilidad. Quinto, se revisa la validez de la escala.

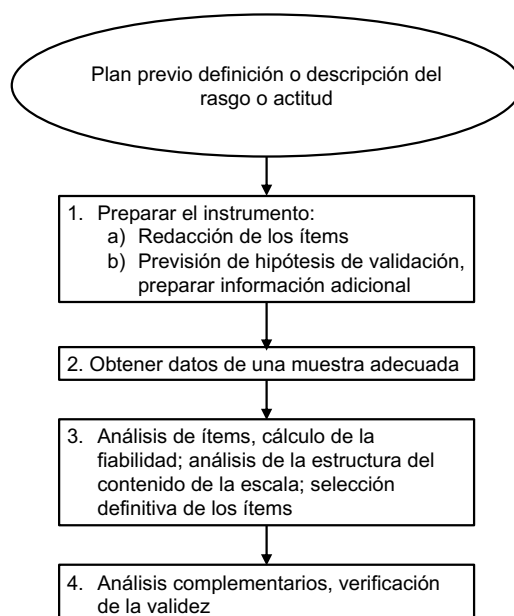
Morales *et al.* (2003), consideran que el proceso de construcción de escalas de actitudes tipo Likert puede enunciarse de varias maneras, pero básicamente se siguen los siguientes pasos, listados en un orden lógico más que cronológico:

1. Definir la actitud que se desea medir.
2. Redactar los ítems.
3. Determinar el modo de respuesta y el número de respuestas.
4. Preparar la clave de corrección.
5. Preparar preguntas o instrumentos adicionales en previsión de los estudios para comprobar la validez.
6. Obtener datos de una muestra.
7. Analizar los ítems: ver si discriminan y se pueden considerar indicadores del mismo rasgo.
8. Comprobar la fiabilidad general de la escala.
9. Seleccionar los ítems definitivos en función de los análisis anteriores.
10. Comprobar la validez y otros análisis posteriores.

Estos pasos se pueden ordenar en cuatro etapas, ilustradas en la figura 21, tomada de Morales *et al.* (2003), resaltando que la construcción de una escala no es un proceso estrictamente lineal. Primero se prepara el instrumento, donde se redactan los ítems, definiéndose el tipo de respuesta y preparando la clave de corrección; en

una segunda etapa se obtienen los datos de una muestra que represente a la población general; la tercera etapa es el análisis del instrumento en el que se analizan las respuestas obtenidas con un análisis de ítems y calcular la fiabilidad para formar el instrumento definitivo; finalmente, la cuarta etapa son análisis complementarios relacionados con la verificación de la validez.

**Figura 21. Proceso de construcción de escalas tipo Likert.**



Fuente: Morales *et al.* (2003).

De acuerdo con Likert (1932), el método para construir una escala de actitud es seguir las siguientes dos etapas:

1. Selección de enunciados. Cada enunciado debe ser tal que las personas con diferentes actitudes respondan de manera diferente, ya que si todos responden de igual manera el enunciado resultará inconveniente para medir

las diferencias en actitudes. Por lo tanto, se deben considerar varios criterios para los enunciados que aparecerán en la encuesta:

- a. Todos los enunciados deben expresarse como conductas deseables y no enunciados de hechos con los que se esté de acuerdo.
- b. Los enunciados deben ser redactados de manera clara, concisa y de manera afirmativa. Debe usarse el vocabulario más simple que sea posible, se debe evitar cualquier ambigüedad, no deben incluirse dobles negaciones ni palabras que resulten confusas, tampoco deben incluirse enunciados que contengan varias aseveraciones respecto a diferentes situaciones en las que por una parte se esté de acuerdo y con otra parte no, dificultando una opción de respuesta.
- c. Es deseable tener cada enunciado de modo que cada reacción esté aproximadamente en el medio.
- d. Para evitar estereotipos, se recomienda tener enunciados de modo que la mitad se elijan en el extremo de acuerdo y la otra mitad de los enunciados se elijan en el extremo en desacuerdo.
- e. Si se usan enunciados de opción múltiple las diferentes alternativas deben involucrar sólo una actitud.

2. Construyendo la escala. Igualmente, cuando ya se tienen los enunciados y se han obtenido las respuestas es aconsejable atender los siguientes criterios:

- a. Es deseable tener más enunciados de los que son usados al final, ya que algunos pueden resultar innecesarios para el análisis, recomendándose igualmente que la muestra debe ser suficientemente grande para propósitos estadísticos.
- b. Por motivos de tabulación y puntuación, se asignan valores numéricos para las posibles alternativas de respuestas. Se debe aplicar una prueba de correlación para verificar si los valores numéricos son asignados apropiadamente y si los enunciados están diferenciando a los sujetos. Un análisis de ítems indica si las personas que eligen un extremo de las respuestas lo hacen de manera coherente en los demás enunciados.
- c. Si el enunciado, después de que se tienen las respuestas del grupo, no mide lo que el resto de los enunciados miden, se debe eliminar de la encuesta. Para esto se analiza el coeficiente de correlación entre el ítem y el resto de los ítems y un análisis de medias de los grupos con respuestas más altas y más bajas.

Para seleccionar los enunciados (o ítems) se realizó primeramente la operacionalización de las variables para determinar los indicadores que permitan medir las variables de la investigación. Kerlinger y Lee (2002), plantean que la medición es asignar valores numéricos a los indicadores de las propiedades de los objetos de acuerdo con una regla de asociación, la cual debe ligarse con la realidad. Esta definición surge de la aclaración de que no se miden objetos sino sus propiedades a través de indicadores propuestos por los investigadores, donde un

indicador es algo que apunta hacia algo más. Estos indicadores se especifican por medio de definiciones operacionales, las cuales detallan las actividades u operaciones necesarias para medir variables o constructos (propiedades o variables latentes). Los constructos se definen de dos formas generales, por medio de otros constructos (definiciones constitutivas) o por medio de procedimientos experimentales y de medición (definiciones operacionales).

A continuación, en la tabla 16 se presenta la operacionalización de las variables, en donde se define conceptualmente las variables de estudio, sus dimensiones, indicadores e ítems usados en la presente investigación.

**Tabla 16. Operacionalización de las variables.**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems *	
Variable dependiente: Desempeño exportador	Percepción acerca del resultado de las actividades internacionales en las que incurre la empresa exportadora. Definición propia con base en Shoham (1998).	1. Ventas	1. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa con la actual relación, en porcentaje, entre las ventas de exportación y las ventas totales de la empresa.	1	
					2
			2. De 2016 a 2018, grado de concordancia con la percepción sobre la tasa de crecimiento de ventas de exportación.	3	
					4
		2. Producto	1. Grado de concordancia con la percepción de los planes actuales y a diciembre de 2018, sobre mejoras e incorporación de un nuevo producto de exportación	5	
				6	
				7	
			2. Grado de concordancia con la percepción de las expectativas actuales y a diciembre de 2018, sobre el aumento de la producción de exportación.	8	
				9	
		3. Mercado	1. Grado de concordancia con la percepción de los planes de la empresa actuales y a diciembre de 2018, sobre la diversificación de mercados.	10	
				11	
			2. Grado de concordancia con la percepción sobre la cuota de mercado de la empresa en el principal país al que exporta, a diciembre de 2017 y actualmente.	12	
				13	
			3. Grado de concordancia con la percepción de las expectativas de la empresa actuales y a diciembre de 2018, sobre la incorporación de un nuevo canal de distribución en el principal país al que exporta.	14	
				15	
Variable independiente:	Percepción sobre el conjunto de	1. Autoridad y estatus	1. Grado de concordancia con la percepción de el responsable de la empresa sobre el cumplimiento de	16	

Capacidades gerenciales	recursos que posee el responsable de la empresa para desempeñar las funciones debido a su estatus, por la información que maneja y las decisiones que toma. Definición propia con base en Grant (1991) y Mintzberg (1971)	sus funciones como figura legal y principal de la empresa.	17		
			18		
			2. Grado de concordancia con la percepción respecto a si el responsable de la empresa genera la comunicación de objetivos, la motivación y la cooperación de sus empleados.	19	
			20		
			21		
			22		
		3. Grado de concordancia con la percepción respecto a las acciones que realiza el responsable de la empresa para vincular a la empresa con organizaciones externas.	23		
			1. Grado de concordancia con la percepción sobre la capacidad del responsable de la empresa para buscar información del exterior.	24	
				25	
				26	
			2. Grado de concordancia con la percepción respecto a si la información ha fluido del representante de la empresa hacia los trabajadores	27	
				28	
		29			
		3. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa acerca de si la información de la empresa ha fluido hacia al exterior de la empresa.	30		
			31		
			32		
		3. Toma de decisiones	1. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa sobre su capacidad emprendedora.	33	
				34	
				35	
			2. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa respecto a su capacidad como solucionador de conflictos y negociador	36	
				37	
				38	
		39	40		
			41		
			42		
		Variable independiente: Capacidades organizativas	Percepción sobre el conjunto de recursos que posee el responsable de la empresa para desempeñar las actividades de planeación, organización, dirección y control. Elaboración propia con base en Grant (1991) y Gibson et al. (2011)	1. Planeación	43
					44
					45
					46
				2. Organización	47
					48
					49
					50
3. Dirección	51				
	52				
	53				
	54				
4. Control	55				
	56				
	57				
	58				
2. A diciembre de 2017, cuáles han sido las actividades de la empresa para corregir diferencias con los objetivos de exportación.	59				
	60				
	61				

Variable independiente: Capacidades financieras	Percepción sobre el conjunto de recursos que posee el responsable de la empresa para desempeñar las actividades de la administración financiera de la empresa sobre las inversiones en el largo plazo, obtención de financiamiento y el flujo de efectivo de la empresa. Elaboración propia con base en Grant (1991) y Ross et al. (2010)	1. Inversiones en el largo plazo	1. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa sobre sus capacidades de evaluación de inversiones en el largo plazo que favorezcan el desempeño exportador de la empresa.	62
			63	
			2. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa acerca de las inversiones realizadas en el largo plazo.	64
			65	
		2. Financiamiento de las inversiones	66	
			67	
		3. Inversiones en el corto plazo	1. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa respecto al acceso al financiamiento que ha tenido la empresa.	68
			69	
			1. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa de sus acciones en las inversiones en el corto plazo de actividades de exportación.	70
			71	
2. Grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa sobre la obtención de financiamiento en el corto plazo.	72			
73				

\* Los ítems pueden consultarse en el anexo I.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los indicadores expuestos en la operacionalización de variables fueron considerados de tal manera que describieran las diferentes variables de estudio. De esta manera para el desempeño exportador, se consideran tres dimensiones, ventas, producto y mercado, suponiendo que mejores indicadores en estos rubros se tendrá un mejor desempeño exportador; en la dimensión de ventas se consideran los indicadores (en grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa) sobre la relación entre ventas nacionales y ventas de exportación por una parte y el indicador de la tasa de crecimiento de las ventas de exportación. Mientras que en la dimensión de producto, se considera igualmente el grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa para la incorporar nuevos productos y para incrementar la producción de exportaciones. En la dimensión de mercado se consideran los indicadores (igualmente en grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa) sobre los planes de la empresa para

diversificar en nuevos mercados, aumentar la cuota de mercado y la incorporación de un nuevo canal de distribución.

Por otra parte, en la variable independiente de capacidades gerenciales considera tres dimensiones que describen las actividades que realiza el gerente, la dimensión número uno, de autoridad y estatus se consideran tres indicadores (del grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa) 1) sobre el cumplimiento de sus funciones como figura legal y principal, 2) generando comunicación de objetivos, motivación y cooperación entre empleados, y 3) realizando acciones de vinculación con otras organizaciones. Para la dimensión de manejo de información, igualmente se mide el grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa en tres indicadores: 1) sobre su capacidad para buscar información del exterior, 2) si la información fluye al interior de la empresa y, 3) si la información de la empresa fluye hacia el exterior. En la dimensión de toma de decisiones se presentan dos indicadores del grado de concordancia de la percepción del responsable de la empresa sobre su capacidad emprendedora y su capacidad como solucionador de conflictos y negociador.

Otra de las variables independientes que se presenta es las capacidades organizativas, se tienen cuatro dimensiones que representan las cuatro funciones básicas de la organización, la primera dimensión es la planeación y se mide en dos indicadores el grado de concordancia del responsable de la empresa con su capacidad de planeación de la misión, visión y objetivos internacionales de la empresa y sobre los recursos internos para la planeación internacional. La segunda

dimensión es la organización, medida por dos indicadores del grado de concordancia de la percepción del responsable de la empresa sobre la división del trabajo para las áreas de exportación y la influencia de la tecnología en la organización de las actividades de la empresa. Una tercera dimensión es la dirección, medida por el indicador del grado de concordancia de la percepción del responsable de la empresa respecto de su capacidad de dirección. Una cuarta dimensión es el control y se mide con dos indicadores del grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa sobre las acciones destinadas a la evaluación del desempeño exportador y de las actividades para corregir diferencias con los objetivos de exportación.

En la variable independiente de capacidades financieras se consideran tres dimensiones, primero las inversiones en el largo plazo, medida por dos indicadores del grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa sobre sus capacidades de evaluación de inversiones en el largo plazo que favorezcan el desempeño exportador de la empresa y acerca de las inversiones en el largo plazo que ha realizado. Una segunda dimensión es el financiamiento de las inversiones medida con un indicador del grado de concordancia del responsable de la empresa acerca del acceso al financiamiento. La tercera dimensión son las inversiones en el corto plazo y se consideran dos indicadores para medir el grado de concordancia con la percepción del responsable de la empresa sobre sus acciones en las inversiones en el corto plazo y sobre la obtención de financiamiento en el corto plazo.

También de la operacionalización se puede observar un total de 73 ítems, por lo que el puntaje máximo que un encuestado pudiera obtener sería de 365 puntos y el puntaje mínimo que pudiera obtenerse por algún encuestado sería de 73 puntos.

De acuerdo con Likert (1932), las alternativas de respuesta se codifican para tabularse y analizarse posteriormente con números enteros sucesivos, por ejemplo si se tienen cinco respuestas: 1, 2, 3, 4, 5. La clave de números que codifican la respuesta se realiza de acuerdo con el sentido del ítem, de manera que la respuesta más favorable a la actitud se asigne con el mayor valor (en este caso 5), mientras que el extremo inferior se asigna el menor valor (en este caso 1), y esta codificación debe realizarse consistentemente para todas las afirmaciones incluidas en la escala.

Para los ítems utilizados en la presente investigación, la codificación de las respuestas para todos los ítems, debido a que todos son afirmaciones en sentido positivo y corresponden al grado de concordancia de los encuestados, las respuestas y su equivalente valor numérico para cada ítem de la escala se muestra en la tabla 17.

**Tabla 17. Tabla de equivalencias de los ítems con sus respuestas.**

Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Todos los ítems	5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia (2019).

Morales *et al.* (2003), recomiendan preparar otras preguntas o escalas adicionales a la que se presenta en el instrumento para recopilar datos adicionales que servirán posteriormente para verificar la validez del instrumento; además, resulta útil y ahorra tiempo el obtener información adicional de los sujetos. Se consideran dos tipos de datos que pueden obtenerse adicionalmente a la escala de actitud:

- Datos censales o sociológicos como edad, género, ocupación, estado civil, etc., los cuales describen la muestra y permiten comparar subgrupos.
- Datos de otro tipo, los cuales se requieren a otros rasgos o actitudes de los sujetos que se relacionan con la variable que se mide, sobre todo si el instrumento forma parte de una investigación más amplia y se tienen varias variables en la hipótesis y que se quieren contrastar. Cabe destacar que debe considerarse el tiempo y disponibilidad de los sujetos al incluir demasiados ítems.

Para el presente estudio se había mencionado que se tiene una variable dependiente y tres independientes para los que se construyó su escala para cada variable.

#### Obtención de datos de una muestra

Una vez preparada la versión inicial del instrumento, ya que se pueden añadir o eliminar ítems, se recogen las respuestas de los sujetos de una muestra con características similares a las de la población.

En la presente investigación se estudian las MIPyMES exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato, que de acuerdo con datos del INEGI en el DENUJE se tienen 97 empresas exportadoras que tienen entre 1 y 250 empleados. Por lo tanto, para la recolección de información se seleccionaron 10 empresas para una prueba piloto y posteriormente se recogerá información de las 87 empresas restantes. Los datos de la escala se recogerán en una visita presencial a las empresas.

### **Resultados de la prueba piloto**

En la tabla 18 se muestran los resultados obtenidos usando el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en la prueba piloto en la que se tiene un total de diez cuestionarios contestados. En las columnas de izquierda a derecha se muestra una descripción de cada ítem, el número de observaciones, el mínimo registrado entre las respuestas, el valor máximo registrado entre las respuestas, la media o promedio de las respuestas de los diez cuestionarios por ítem y la desviación estándar promedio en cada ítem.

En la penúltima fila se incluye la variable Total, en la que se recoge el total de las puntuaciones por encuestado. El valor mínimo observado en una empresa fue de 224 y un máximo de 293 puntos (de un máximo de 365). Se registra además un promedio de desviación de 22.68 puntos.

**Tabla 18. Estadísticos descriptivos prueba piloto.**

### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Ventas de exportación respecto a las ventas nacionales	10	2	5	3.10	1.287
Ventas de exportación respecto ventas nacionales	10	2	5	3.10	1.287
Crecimiento ventas de exportación de 18 a 19	10	1	4	3.60	0.966
Crecimiento ventas de exportación de 17 a 18	10	2	5	4.20	0.919
Incorporación de un nuevo producto de exportación	10	2	5	3.70	1.059
Planes para incorporar un nuevo producto de exportación	10	2	5	4.30	0.949
Mejoras en calidad de los productos de exportación	10	4	5	4.40	0.516
Aumento en la producción de exportación	10	4	4	4.00	0.000
Planes de aumentar la producción de exportación	10	4	5	4.10	0.316
Ventas en país diferente al que exporta	10	1	5	2.80	1.229
Planes para vender en un país diferente al que ya exporta	10	1	5	2.90	1.449
Aumento en la participación de mercado a 2018	10	2	5	3.80	0.919
Planes para aumentar la participación de mercado	10	2	5	3.80	0.919
Incorporar nuevo canal de distribución	10	1	4	2.70	1.160
Planes para incorporar nuevo canal de distribución	10	2	4	3.30	0.949
Sobresale como representante legal	10	2	5	3.60	1.174
Resuelve conflictos legales	10	2	5	4.00	0.943
Miembro más importante de la empresa	10	3	5	4.10	0.568
Comunica objetivos de exportación	10	2	5	3.80	0.919
Motiva a sus empleados	10	2	4	3.60	0.843
Promueve cooperación entre empleados	10	2	5	3.80	0.789
Crea vínculos con organizaciones	10	2	5	4.20	0.919
Creado buena reputación internacional	10	4	5	4.10	0.316
Busca información del entorno	10	2	5	4.20	0.919
Ha sabido obtener información de los mercados extranjeros	10	3	5	4.20	0.632
Sistema para recabar información del exterior	10	3	5	4.00	0.667
Conoce lo que sucede al interior de la empresa	10	2	5	3.80	1.135
Informa a sus empleados lo que sucede en el entorno	10	2	4	3.20	1.033
Informa a sus empleados lo que sucede al interior	10	1	5	3.40	1.265
Sistema para recabar información del interior	10	2	5	3.80	1.033
Informa a otras empresas lo que sucede en la empresa	10	1	5	2.70	1.252
Informa a la sociedad lo que sucede en la empresa	10	1	4	2.40	1.174
Capacidad para comenzar nuevos proyectos	10	4	5	4.20	0.422
Capacidad para comenzar cambios que beneficien exportaciones	10	3	5	4.10	0.568
Comenzado inversiones arriesgadas para mejorar desempeño exportador	10	1	4	2.20	0.789

Ha tomado decisiones que mejoran el desempeño exportador	10	2	5	4.10	0.876
Ha buscado la expansión a un nuevo mercado extranjero	10	2	5	3.40	1.265
Busca nuevas actividades de producción de productos de exportación	10	1	5	3.60	1.174
Resuelve conflictos internos en la mayoría de las veces	10	1	4	3.40	1.075
Negocia con proveedores para mejorar sus precios de productos de exportación	10	2	5	3.90	1.101
Negocia con distribuidores para mejorar oportunidades de venta internacionales	10	2	5	3.80	0.789
Capacidad planear misión exportadora	10	4	5	4.10	0.316
Capacidad para planear visión exportadora	10	4	5	4.20	0.422
Capacidad para planear estrategia internacional	10	4	5	4.20	0.422
Capacidad para definir objetivos internacionales	10	2	5	3.90	0.876
Estrategia depende de los recursos internos más que lo sucede en el exterior	10	1	5	2.80	1.229
Los recursos intenos fueron suficientes para cumplir objetivos internacionales	10	2	5	3.90	0.876
Tiene experiencia para la planeación de objetivos internacionales	10	4	5	4.40	0.516
Se han creado áreas especializadas para producción de exportación	10	2	5	3.40	1.174
Las áreas de producción son suficientes para la demanda	10	2	5	3.70	1.252
Áreas especializadas para ventas de exportación	10	2	5	3.30	1.252
Áreas de ventas son suficientes para la demanda	10	2	5	3.30	1.160
La organización depende de la tecnología de la empresa	10	2	4	3.20	0.919
Al organizar fue más importante las técnicas de producción que los puestos de trabajo	10	2	5	3.10	1.101
Influye sobre empleados aumentando su desempeño	10	2	5	3.80	1.033
Muestra experiencia en la dirección internacional	10	2	5	3.90	1.101
Capaz de obtener información para evaluar el desempeño	10	3	5	4.00	0.471
Se estableció cómo medir los objetivos internacionales esperados	10	2	5	3.70	0.949
Realizar acciones correctivas respecto a objetivos internacionales que no se lograron	10	2	5	3.80	0.789
Realizar acciones correctivas cuando el desempeño no fue el esperado	10	4	5	4.10	0.316
Capacidad para evaluar inversiones en el largo plazo	10	4	5	4.30	0.483
Capacidad para evaluar inversiones que mejoren ventas de exportación	10	4	5	4.20	0.422
Capacidad para evaluar inversiones que mejoren la producción de exportación	10	3	5	4.10	0.568
Análisis de estados financieros para evaluar resultados esperados	10	2	5	4.10	1.197
Inversiones internacionales han tenido ganancias que superan su costo mayor a la tasa libre de riesgo	10	2	4	3.40	0.843
Agentes financieros capacitados y experimentados	10	2	5	4.00	0.816
Fácil acceso al financiamiento externo	10	2	5	3.30	0.949
Financiamiento en el largo plazo con recursos propios	10	2	5	3.40	1.075

Fácil acceso a apoyos gubernamentales para exportadores	10	2	4	2.90	0.876
Administrar compras realizadas en corto plazo relacionadas con actividades internacionales	10	2	5	3.70	0.949
Otorgamiento de créditos a clientes extranjeros que aumenten ventas	10	2	5	3.20	1.135
Sabe como obtener financiamiento comercial si ocupa cubrir créditos otorgados a clientes en el corto plazo	10	2	5	3.40	1.075
Financia compras a crédito en el corto plazo con recursos propios	10	1	5	3.60	1.075
Total	10	224.00	293.00	267.70	22.68161
N válido (por lista)	10				

Fuente: Elaboración propia (2019).

### Análisis de ítems y comprobación de la fiabilidad

Likert (1932), propuso dos procedimientos para verificar la validez del instrumento, la correlación ítem-total y el contraste de medias en cada ítem de los dos grupos con puntuaciones más altas y más bajas. Estas pruebas objetivas se utilizan para saber si los valores numéricos fueron asignados correctamente (correlación ítem-total), en caso de tener afirmaciones escritas de forma negativa, y para confirmar que los ítems estén midiendo el mismo concepto; por otra parte, con la prueba de contraste de medias se confirma que las afirmaciones diferencien a grupos de la manera correcta. A continuación se explican estos dos procedimientos.

- Contraste de medias en cada ítem de los dos grupos con puntuaciones mayores y menores en el total de la escala. En este procedimiento se comparan las respuestas en cada ítem del 10% de los sujetos con puntuación más alta con el 10% de los sujetos con las puntuaciones más bajas.

Primero se ordenan los sujetos de más a menos de acuerdo a su puntaje total obtenido en la escala, para seleccionar dos subgrupos, el 10% con el total más alto y el otro subgrupo el 10% con puntaje más bajo. Segundo, se calcula la media y la desviación típica para cada subgrupo por cada ítem. Tercero, se comparan las medias de estos dos grupos mediante la *t* de Student (o puntuación *z*, según el tamaño de la muestra), lo que se espera es que las medias del grupo con las puntuaciones más altas sean significativamente más altas en cada ítem que el grupo con puntuaciones más bajas.

Con este análisis se concluye que los ítems que simultáneamente diferencian a los mismos sujetos están midiendo lo mismo, donde los ítems que no discriminan, o lo que es equivalente, con valores *t* no significativos, deben eliminarse.

- Correlación ítem-total. En este análisis se calcula la correlación de cada ítem con la suma de las correlaciones de todos los demás ítems. Los ítems con una mayor correlación con la suma de las correlaciones de todos los demás son los que tienen más en común y que por tanto miden lo mismo que los demás.

Primero se calcula la correlación de cada ítem con el total. Segundo se calcula la correlación ítem-total menos el ítem. Se calcula simultáneamente la fiabilidad de la escala con el total de los ítems y la fiabilidad resultante al

eliminar los ítems con correlaciones más bajas, que debería aumentar, al eliminar ítems que tienen menos correlación con el total.

Al eliminar progresivamente los ítems con una menor correlación con el total se obtiene una mayor fiabilidad. De esta manera, se seleccionan los ítems con mayor relación entre ellos y que tienen distribuciones semejantes y con menor correlación con el total, al eliminar esos ítems suele aumentar el coeficiente de fiabilidad que indica la consistencia interna del instrumento.

A los ítems que tienen una correlación baja con el resto de los demás ítems se les llama indiferenciados. Se consideran cuatro razones por las que un ítem no está diferenciando: 1) no está midiendo lo que el resto de los ítems, lo que involucra un continuo diferente de actitud; 2) la respuesta al ítem fue prácticamente la misma por parte de todos los encuestados; 3) el ítem pudo ser expresado de tal modo que fue malentendido; 4) el ítem pudo reflejar un hecho, para lo cual los encuestados pudieron considerar igualmente probable rechazar o aprobar la afirmación.

El uso de estas pruebas objetivas ayuda al proceso para obtener la versión definitiva de la escala, de acuerdo con Likert (1932), lo que ayudará a eliminar ítems que no estén midiendo el mismo constructo, buscando la mejor fiabilidad. Cabe destacar que este proceso tiene como objetivo conseguir una escala unidimensional, es decir la medición de un único rasgo conceptualizado y si los ítems con bajas correlaciones

con el resto de los ítems no están midiendo el mismo concepto no hay una razón que justifique su permanencia entre los ítems de la encuesta.

Respecto a la unidimensionalidad Spector (1992), argumenta que muchos constructos son complejos y tienen varios aspectos y dimensiones que deben reflejarse en múltiples subescalas. De acuerdo con el autor, para desarrollar escalas multidimensionales se deben construir subescalas como se construyen escalas unidimensionales, recogiendo la información al mismo tiempo como si fuera una sola escala, aunque los análisis se realizan de manera separada para cada subescala, pudiéndose obtenerse un puntaje total con las respuestas de todas las subescalas pero sólo si tiene sentido conceptual.

Se muestran a continuación los resultados de la prueba piloto por subescala, de acuerdo a las variables de estudio, así como los resultados de la escala con el total de ítems. Se presenta el análisis de fiabilidad que calcula el SPSS y el alfa de Cronbach. Puede observarse que la fiabilidad de la escala con el total de los ítems es aceptable (0.886) y el valor independiente más bajo del alfa de Cronbach corresponde a la subescala de desempeño exportador con un valor de 0.491.

**Tabla 19. Resultados de Alfa de Cronbach por subescala.**

<b>Subescala</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Desempeño exportador	0.491
Capacidades gerenciales	0.758
Capacidades organizativas	0.829
Capacidades financieras	0.603
Escala con total de ítems	0.886

Fuente: Elaboración propia (2019).

## **¿Cómo se mide el instrumento de medición?**

Para esta investigación se utiliza un modelo de ecuaciones estructurales para analizar las relaciones entre las diferentes variables de estudio debido a que en la literatura consultada es la técnica de análisis de se utiliza en reiteradas ocasiones.

El modelo de ecuaciones estructurales es una técnica de análisis multivariante, de acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), el análisis multivariante, en su sentido general, es el conjunto de métodos estadísticos que analizan simultáneamente varias medidas de cada individuo u objeto de investigación. Los autores realizan una clasificación de las técnicas multivariantes de acuerdo a si se puede identificar variables dependientes de variables independientes en el análisis, de este modo las técnicas se clasifican de acuerdo a su análisis como:

1. Análisis de dependencia. Se puede realizar una clasificación de las variables en dependientes e independientes. En un análisis de dependencia una variable o conjunto de variables es identificado como la variable dependiente y va a ser explicada por otras variables conocidas como variables independientes. La regresión lineal es un ejemplo de análisis de dependencia.
2. Análisis de interdependencia. Si en el análisis no se identifica ninguna variable o grupo de variables como dependiente o independiente se tiene un análisis de interdependencia y las variables se analizan en conjunto simultáneamente. El análisis factorial es un ejemplo de análisis de interdependencia.

A su vez, si se tiene un análisis de dependencia, se puede realizar una caracterización de acuerdo con:

- El número de variables dependientes. Se puede tener una variable dependiente única o varias variables dependientes, o incluso varias relaciones de dependencia e independencia.
- El tipo de escalas de medida utilizadas para medir las variables, pudiendo ser variables métricas (numéricas o cuantitativas) o no métricas (cualitativas o categóricas).

En la tabla 20, se observan las técnicas multivariantes para análisis de dependencia incluyendo el tipo de medición de las variables y el número de éstas que se incluyen en el análisis. Hair *et al.* (1999), destacan que la correlación canónica se considera como el modelo general en el que se basan otras técnicas, en el que se consideran

varias variables dependientes y varias independientes, pudiendo ser medidas en escala métrica o no métrica. De este modo las otras técnicas de dependencia varían en el número de variables consideradas y en el tipo de medición con la que se analizan las variables, en donde la técnica más específica es el método de modelo de ecuaciones estructurales.

**Tabla 20. Relaciones entre métodos de dependencia multivariante.**

<b>Correlación canónica</b>	$Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (métrica, no métrica)                      (métrica, no métrica)
<b>Análisis multivariante de la varianza</b>	$Y_1 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_n = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (métrica)                                      (no métrica)
<b>Análisis de la varianza</b>	$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (métrica)                                      (no métrica)
<b>Análisis discriminante múltiple</b>	$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (no métrica)                                      (métrica)
<b>Análisis de regresión múltiple</b>	$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (métrica)                                      (métrica, no métrica)
<b>Análisis conjunto</b>	$Y_1 = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$ (métrica, no métrica)                      (no métrica)
<b>Modelo de ecuaciones estructurales</b>	$Y_1 = X_{11} + X_{12} + X_{13} + \dots + X_{1n}$ $Y_2 = X_{21} + X_{22} + X_{23} + \dots + X_{2n}$ $Y_m = X_{m1} + X_{m2} + X_{m3} + \dots + X_{mn}$ (métrica)                                      (métrica, no métrica)

Fuente: Hair *et al.* (1999).

Por otra parte, Hair *et al.* (1999), mencionan que en un análisis de interdependencia, en el que no se plantean variables dependientes o independientes, todas las variables se analizan simultáneamente para encontrar una estructura subyacente para el conjunto total de variables o sujetos.

De acuerdo con Hair *et al.* (1999), el modelo de ecuaciones estructurales se distingue por dos características: 1) estimación de relaciones de dependencia

múltiples y cruzadas, y 2) la capacidad de representar conceptos no observados (o latentes) en estas relaciones y considerar el error de medida en el proceso de estimación. A diferencia de otras técnicas de relaciones multivariantes se usan relaciones distintas para cada conjunto de variables dependientes, donde se estiman una serie de ecuaciones de regresión múltiples distintas para cada variable dependiente pero interrelacionados de acuerdo a sus coeficientes especificados en el modelo estructural. Además, algunas variables dependientes pueden convertirse en variables independientes (o una independiente puede convertirse en dependiente) en diferentes relaciones, de donde se tiene la interdependencia del modelo estructural.

## **Análisis de resultados**

Con el análisis de resultados se busca probar la hipótesis de la investigación planteada en la primera parte del presente trabajo.

Hipótesis general: El desarrollo de las capacidades gerenciales, organizativas y financieras mejorará el desempeño exportador de las MIPyMES exportadoras de la industria de autopartes del estado de Guanajuato, México.

Esta hipótesis general se puede separar para analizar la relación de cada variable independiente con la variable dependiente.

Hipótesis 1: Las capacidades gerenciales influyen positiva y significativamente sobre el desempeño exportador de las empresas exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato, México.

Hipótesis 2: Las capacidades organizativas influyen positiva y significativamente sobre el desempeño exportador de las empresas exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato, México.

Hipótesis 3: Las capacidades financieras influyen positiva y significativamente sobre el desempeño exportador de las empresas exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato, México.

De acuerdo con Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017) hay dos tipos de modelo de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Model* (SEM) por sus siglás en inglés): el SEM basado en covarianza (*Covariance Based SEM* (CB-SEM) por sus siglás en inglés) y el SEM de mínimos cuadrados parciales (*Partial Least Squares* (PLS-SEM) por sus siglás en inglés). Por un lado CB-SEM considera los constructos como factores comunes que explican la covarianza entre los indicadores asociados de tal manera que los parámetros estimados y los observados se minimiza; mientras que PLS-SEM usa proxies para representar los constructos de interés y maximiza su varianza explicada estimando las relaciones del modelo en una secuencia iterativa de regresiones. Una ventaja de PLS-SEM es que su algoritmo es eficiente con muestras pequeñas y modelos complejos que no hacen suposiciones de la

distribución de los datos como si lo hace CB-SEM que supone una distribución normal de los residuos.

Cabe destacar que para el análisis de los datos se utilizó el software SmartPLS 3, el cual se puede descargar y obtener una prueba gratis de 30 días, o bien se puede utilizar la versión de estudiante que es gratuita y realizar cálculos en los que se tengan hasta 100 observaciones.

De acuerdo con Hair *et al.* (1999), recomiendan siete pasos para llevar a cabo un modelo de ecuaciones estructurales.

Primer paso. Desarrollo de un modelo basado en la teoría. La modelización de ecuaciones estructurales se basa en relaciones causales, en las que el cambio en una variable se supone que produce un cambio en otra variable. Para establecer afirmaciones causales se tienen cuatro criterios: 1) establecer asociaciones suficientes entre dos variables, 2) de acuerdo a antecedentes temporales de la causa frente al efecto, 3) falta de alternativas a las variables causales, y 4) una base teórica para la relación. Aunque en muchos casos todos los criterios para la realización de afirmaciones causales no se cumplen estrictamente, es preferible basarse en una teoría, ya que el modelo de ecuaciones estructurales no es un medio para probar la causación sin tener una perspectiva teórica como guía y utilizar la técnica de forma exploratoria es inútil y equivoca.

Para este paso cabe destacar que en la revisión de literatura inicial en el que se plantea la situación problemática se determinaron las variables que influían en la variable dependiente de estudio, en este caso la variable desempeño exportador. Posteriormente, el marco teórico permitió la especificación de los indicadores que operacionalizan las variables independientes del estudio, las capacidades gerenciales tienen las dimensiones de autoridad, información y decisión; las capacidades organizativas las dimensiones de planeación, organización, dirección y control; y las capacidades financieras las dimensiones de inversiones en el largo plazo, financiamiento e inversiones en el corto plazo.

Segundo paso. Construcción de un diagrama de secuencias de relaciones causales.

Un diagrama de secuencias es una representación visual de las relaciones predictivas entre constructos (es decir, las relaciones variable dependiente con variables independientes) y las relaciones asociativas (correlaciones) entre los constructos e incluso entre los indicadores.

De acuerdo con Hair *et al.* (2017) los diagramas representan visualmente las relaciones entre las variables. Los constructos se representan con círculos u ovalos y los indicadores que miden a los constructos con rectángulos. Las flechas representan las relaciones predictivas entre constructos e indicadores y si se tiene el soporte técnico, resultado del análisis de datos, pueden interpretarse como relaciones causales. La dirección de las flechas indican el sentido de la predicción (o causalidad), ya sea del indicador al constructo teniéndose un modelo formativo, o del constructo al indicador en cuyo caso el modelo es reflexivo.

De acuerdo Hair *et al.* (2017) en un modelo reflexivo la relación va del constructo al indicador, se permite observar de manera simultánea el cambio de los indicadores, de hecho un conjunto de medidas reflexivas se conoce como escala. Por otra parte, en un modelo formativo la relación va del indicador al constructo y los indicadores forman al constructo con una combinación lineal y a este tipo de modelos también se le conoce como índice.

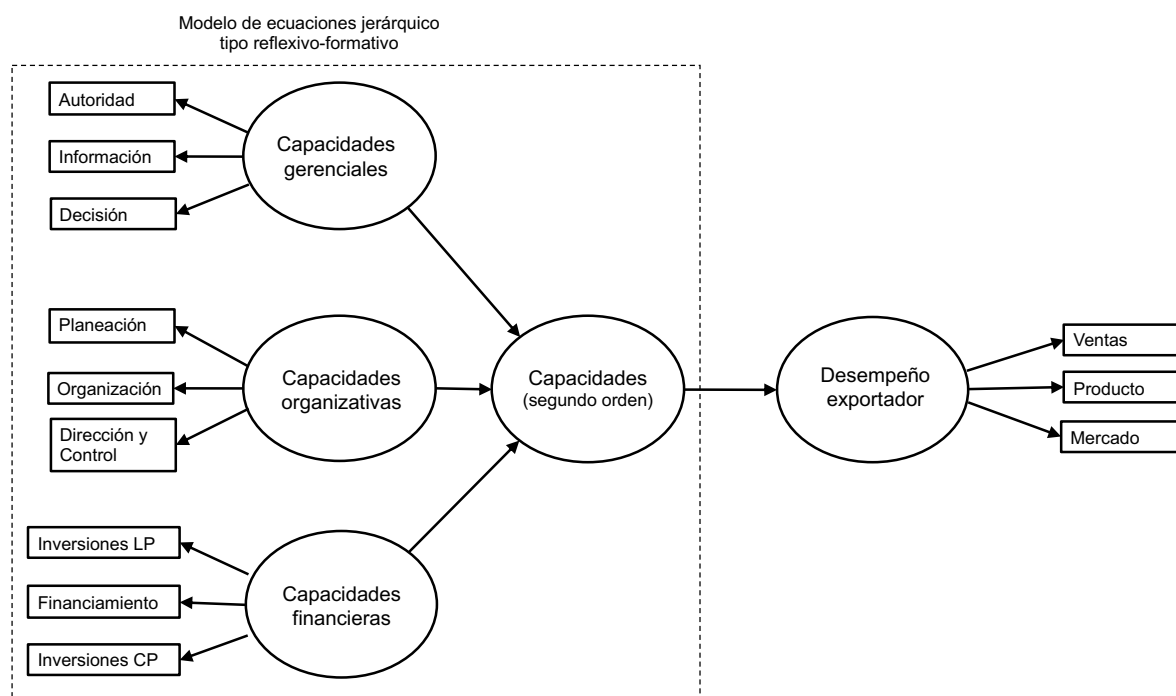
Para esta investigación se plantea un modelo compuesto, para las variables de capacidades se utiliza un modelo jerárquico reflexivo-formativo para resumir sus componentes de orden inferior en un solo constructo multidimensional de orden superior que permite reducir la complejidad del modelo; mientras que el constructo de desempeño exportador es reflexivo en sus indicadores y recibe la influencia de modo formativo con el constructo de segundo orden.

El modelo utilizado en la investigación se usa para demostrar cómo afectan las variables de las capacidades (gerenciales, organizativas y financieras) al desempeño exportador. Los tres constructos de capacidades se concentran de modo formativo en un constructo de segundo orden para analizar su influencia sobre el desempeño exportador.

El modelo incluye tres variables de primer orden (constructos de capacidades a la izquierda en la figura 22) y cada variable cuenta con tres indicadores, los cuales son las dimensiones de la operacionalización realizada para identificar las dimensiones de cada variable, únicamente, como se tenían menos ítems para dirección y control

estos se agruparon en un solo indicador de uno de los tres indicadores de capacidades organizativas. Cabe recordar que los ítems se miden en una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 5 indica el total grado de concordancia con la afirmación de cada ítem; de este modo los indicadores del modelo son el resultado de la suma de los ítems que componen cada indicador. Cabe destacar que el constructo de segundo orden (capacidades en el centro de la figura 22) no se evalúa en términos de sus indicadores, ya que los indicadores de los constructos de primer orden fueron repetidos únicamente para identificar a este componente de mayor orden. Por último, la variable de desempeño exportador tiene tres indicadores reflexivos que también son las dimensiones de su operacionalización y cada indicador es igual a la suma de los ítems que incluían cada dimensión.

**Figura 22. Diagrama de relaciones estructurales del modelo de investigación.**



Fuente: Elaboración propia (2020).

Tercer paso. Conversión de un diagrama de secuencias en un conjunto de ecuaciones estructurales y especificación del modelo de medida. Se debe especificar el modelo en términos de una serie de ecuaciones que definen las ecuaciones estructurales que vinculan los constructos, el modelo de medida que especifica qué variables miden qué constructos y una serie de matrices que indican las correlaciones supuestas entre constructos o variables.

Para este caso cabe resaltar que no se especificó la ecuación y matriz de las relaciones entre las variables, ya que el software utilizado para analizar los datos tiene una interfaz gráfica muy amigable para el usuario que permite conectar los diferentes constructos e indicadores con flechas y de este modo comenzar a realizar los cálculos.

Cuarto paso. Estimación del modelo propuesto. Para estimar el modelo de ecuaciones estructurales de deben verificar los supuestos como son: observaciones independientes, muestra aleatoria de los encuestados y linealidad de todas las relaciones planteadas y que los datos se distribuyan normalmente. Debe cuidarse no caer en un error de especificación por la omisión de variables relevantes del modelo especificado. Además, se recomienda un tamaño de muestra mínimo de al menos cinco encuestados para cada parámetro estimado.

Cabe destacar que Hair *et al.* (2017) argumentan que en un modelo de PLS-SEM los supuestos sobre los datos son menos estrictos, los datos no deben distribuirse

normalmente y los cálculos pueden realizarse con muestras pequeñas, como regla general el tamaño de muestra mínimo es de 10 veces el mayor número de relaciones estructurales dirigidos hacia un constructo, es decir 10 veces el número de flechas que apuntan a un constructo.

En la presente investigación se tiene un total de 31 observaciones y el modelo se calculó de acuerdo al diagrama especificado en la figura 22 en la que se observa que el constructo de segundo orden que agrupa los tres constructos de primer orden tiene la mayor cantidad de flechas apuntando hacia este constructo.

La influencia de las variables independientes capacidades gerenciales, organizativas y financieras, sobre el desempeño exportador se miden aprovechando la influencia indirecta que conecta el constructo de segundo orden.

Para analizar el modelo jerárquico se utiliza una aproximación en dos etapas de acuerdo con Sarstedt, Hair, Cheah, Becker y Ringle (2019). En una primera etapa se estima el modelo como se presenta en el diagrama de la figura 23 donde el constructo de segundo orden no se evalúa en términos de sus indicadores, ya que los indicadores fueron repetidos únicamente para identificar el componente de mayor orden. Mientras que en la segunda etapa mostrado en la figura 24 se usan las puntuaciones que se generaron en la primera etapa para las variables latentes de las variables Capacidades gerenciales, Capacidades organizativas y Capacidades financieras y estas puntuaciones se utilizan como indicadores de la

variable Capacidades, borrando los otros indicadores repetidos que se habían utilizado en la primera etapa.

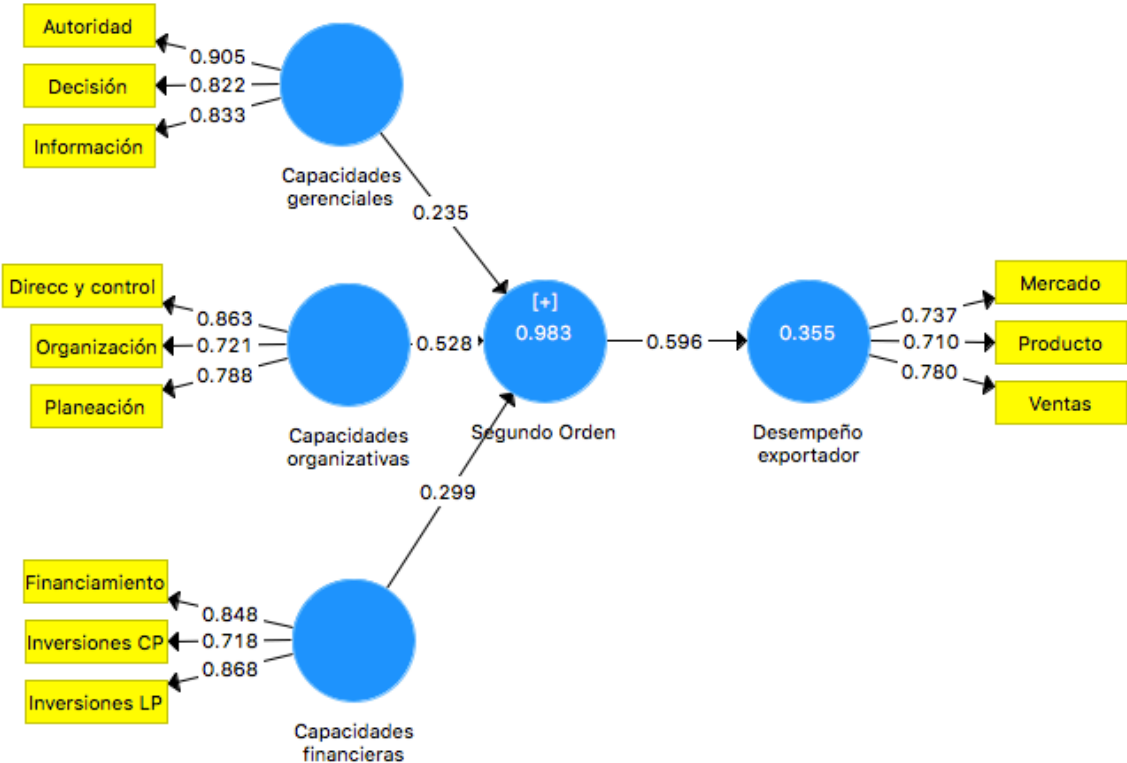
En la figura 23, dentro del círculo de desempeño exportador, se muestra el coeficiente de determinación, es decir el valor de  $R^2 = 0.355$ . Este valor corresponde a la varianza explicada sobre el desempeño exportador de acuerdo a la variable de segundo orden que recoge la información de las capacidades. Este valor  $R^2$  está en el rango entre débil y aceptable, aunque cabe destacar que de acuerdo con Hair *et al.* (2017) este valor aumenta (o disminuye) al tenerse más (o menos) relaciones hacia el constructo. En el caso del valor de  $R^2 = 0.983$  dentro del círculo del constructo de Segundo Orden, el valor cercano a 1 de acuerdo con Sarstedt *et al.* (2019) y Hair *et al.* (2017) es de esperarse debido a que la regresión parcial de la variable de Segundo Orden repite y utiliza todos los indicadores usados para las Capacidades Gerenciales, Capacidades Organizativas y Capacidades financieras, y esto a su vez causa problemas para evaluar la significancia de las relaciones estructurales por lo que se recomienda utilizar una aproximación en dos etapas para la estimación del modelo como la que se utiliza en este análisis. De hecho, al comparar los coeficientes de las relaciones entre variables y los pesos de los indicadores no se tiene una gran diferencia entre los coeficientes en la primera etapa.

En la figura 23 también se observa que todas las relaciones son positivas hacia los constructos de capacidades y por lo tanto hacia el constructo de segundo orden y

el desempeño exportador. Para el caso de las capacidades gerenciales, la dimensión con mayor influencia es la de autoridad; en las capacidades organizativas la dimensión con mayor influencia es la de dirección y control; y en las capacidades financieras la dimensión con mayor influencia son las inversiones en el largo plazo.

Para el constructo de segundo orden en el que se concentran las variables de primer orden, se observa un mayor peso de las capacidades organizativas. A su vez, se observa que la influencia del total de las capacidades sobre el desempeño exportador en su relación estructural es de 0.596, mientras que el indicador de mayor peso sobre el constructo de desempeño exportador fueron las ventas.

Figura 23. Resultados del modelo de ecuaciones estructurales, primera etapa.



Fuente: Elaboración propia (2020).

En la figura 24 se observan los resultados de estimación obtenidos en la segunda etapa y al compararlo con los coeficientes de la primera etapa no se observan grandes diferencias entre éstos. El coeficiente de relación estructural de las capacidades hacia el desempeño exportador es de 0.564 (en la primera etapa fue igual a 0.596) y la  $R^2$  tiene un valor de 0.319 (en la primera etapa fue igual a 0.355).

**Figura 24. Resultados modelo de ecuaciones estructurales, segunda etapa.**



Fuente: Elaboración propia (2020).

Quinto paso. Valoración de la identificación del modelo estructural. En este paso se estima el modelo, pero si se tienen errores de identificación (el programa no puede generar estimaciones aisladas) se debe revisar el plantamiento del modelo, replantear ecuaciones o eliminar las variables problemáticas.

Sexto paso. Evaluación de los criterios de calidad de ajuste. Se debe evaluar la calidad de ajuste para el modelo en su conjunto y a continuación para los modelos estructurales y de medida por separado.

En la tabla 21 se muestran los indicadores de confiabilidad que reporta el Smart PLS 3 para la primera etapa en la que se tienen relaciones de tipo reflexivo. La columna de alfa de Cronbach muestra los valores para cada variable, en el que la mayor consistencia interna se presenta para los datos de capacidades gerenciales y el menor valor lo tiene el desempeño exportador con un valor igual a 0.605 que queda en el límite para considerarse que no tiene una consistencia interna. Otro indicador de la tabla 21 es el de la varianza promedio extraída el cual indica la medida en la que los indicadores tienen en común y es capturado por el constructo.

**Tabla 21. Validez y confiabilidad de los constructos.**

	Alfa de Cronbach	rho	Fiabilidad compuesta	Varianza promedio extraída
<b>Capacidades financieras</b>	0.744	0.768	0.854	0.663
<b>Capacidades gerenciales</b>	0.813	0.813	0.890	0.729
<b>Capacidades organizativas</b>	0.702	0.718	0.834	0.628
<b>Desempeño exportador</b>	0.605	0.616	0.787	0.552
<b>Segundo orden</b>		1.000		

Fuente: Elaboración propia (2020).

Además, al analizar en la primera etapa los pesos de los coeficientes que tienen relaciones del constructo al indicador, es decir un modelo reflexivo, estos coeficientes resultan significativos con un nivel de significancia igual al 0.05%. Al analizar los factores de colinealidad de los indicadores, todos son menores al valor de 5 y en los constructos también se cumple esta regla.

En la segunda etapa de estimación del modelo, los factores de colinealidad vuelven a estar por debajo del valor de 5 requerido para evitar problemas de colinealidad. Y el coeficiente de  $R^2$ , la medida del poder predictivo del modelo, resulta significativo con un nivel de significancia de 0.05% (tabla 22).

**Tabla 22. R cuadrado.**

	<b>Muestra original</b>	<b>Media de la muestra</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Valor t</b>	<b>Valor p</b>
<b>Desempeño exportador</b>	0.319	0.441	0.140	2.284	0.022

Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla 23 se muestran los coeficientes de las relaciones estructurales de los constructos, en los que para un nivel de significancia de 0.05 se obtuvieron valores p significativos, es decir tienen relevancia significativa la relación estructural entre la variable de capacidades y el desempeño exportador. A su vez, se observa que la influencia del total de las capacidades sobre el desempeño exportador es de 0.564, esto significa que todo lo demás constante, un cambio en una unidad de las capacidades, el desempeño exportador cambia un 0.564.

**Tabla 23. Coeficientes de las relaciones estructurales.**

	<b>Muestra original</b>	<b>Media de la muestra</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Valor t</b>	<b>Valor p</b>
<b>Capacidades -&gt; Desempeño exportador</b>	0.564	0.645	0.156	3.615	0.00

Fuente: Elaboración propia (2020).

Séptimo paso. Interpretación y modificación del modelo. En este paso se examinan los resultados y su correspondencia con la teoría propuesta.

Para obtener mayor información sobre los datos se realizó un análisis de correlación de Pearson para identificar las correlaciones lineales entre los indicadores.

De acuerdo con Triola (2009), el coeficiente de correlación lineal  $r$ , también conocido como coeficiente de correlación producto momento de Pearson, es una medida de la fuerza de relación lineal entre los valores cuantitativos de una muestra de dos variables. Se calcula como:

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Un valor positivo del coeficiente indica una relación positiva, es decir cuando aumenta un valor el otro también aumenta y es negativo cuando disminuyen los valores de una variable, los valores de la otra variable aumentan. Si el valor es cero no hay correlación lineal entre variables.

Por otra parte, para identificar la significancia estadística, es decir si existe una correlación lineal, se utilizó el software SPSS para evaluar valores  $p$  menores o iguales a un nivel de significancia igual al 0.1 y al 0.5. En la tabla 24 se muestran los coeficientes de correlación entre las dimensiones con las que se realizó la operacionalización de las variables.

**Tabla 24. Correlación de Pearson entre dimensiones.**

	Ventas	Producto	Mercado	Autoridad	Información	Decisión	Planeación	Organización	Dirección/Control	Inversiones LP	Financiamiento	Inversiones CP
Ventas	1	0.384	0.34	0.322	0.332	0.389	0.178	0.332	0.466*	0.470*	0.439*	0.105
Producto	0.384	1	0.413	0.311	0.475*	0.456*	0.224	0.565**	0.447*	0.539**	0.418	0.376
Mercado	0.34	0.413	1	0.229	0.363	0.397	0.1	0.311	0.319	0.347	0.287	0.293
Autoridad	0.322	0.311	0.229	1	0.603**	0.685**	0.574**	0.568**	0.424*	0.681**	0.639**	0.665**
Información	0.332	0.475*	0.363	0.603**	1	0.469*	0.168	0.548**	0.615**	0.698**	0.767**	0.490*
Decisión	0.389	0.456*	0.397	0.685**	0.469*	1	0.446*	0.602**	0.493*	0.650**	0.465*	0.396
Planeación	0.178	0.224	0.1	0.574**	0.168	0.446*	1	0.409	0.549**	0.567**	0.208	0.369
Organización	0.332	0.565**	0.311	0.568**	0.548**	0.602**	0.409	1	0.473*	0.648**	0.526*	0.478*
Dirección/Control	0.466*	0.447*	0.319	0.424*	0.615**	0.493*	0.549**	0.473*	1	0.635**	0.487*	0.451*
Inversiones LP	0.470*	0.539**	0.347	0.681**	0.698**	0.650**	0.567**	0.648**	0.635**	1	0.580**	0.367
Financiamiento	0.439*	0.418	0.287	0.639**	0.767**	0.465*	0.208	0.526*	0.487*	0.580**	1	0.433*
Inversiones CP	0.105	0.376	0.293	0.665**	0.490*	0.396	0.369	0.478*	0.451*	0.367	0.433*	1

\*. La correlación es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2020).

A partir de la tabla 24 se observa que las variables están muy correlacionadas entre sí. Primero al revisar la correlación de las dimensiones, se tiene una relación significativa al 0.05 entre la dimensión ventas de exportación y las dimensiones dirección y control, inversiones en el largo plazo y el financiamiento. Para la dimensión de productos de exportación hay una relación lineal con las dimensiones de información, decisión, dirección y control, organización e inversiones en el largo plazo con diferentes niveles de significancia. La dimensión de mercado no se relaciona a un nivel significativo con ninguna otra dimensión, y el valor más alto de relación lo tiene con la dimensión producto. Para las dimensiones restantes se puede observar que hay varias relaciones significativas entre las diferentes dimensiones.

## **Propuesta**

De acuerdo con los resultados del modelo de ecuaciones estructurales, el modelo jerárquico propuesto resultó significativo al evaluar la influencia conjunta de las capacidades sobre el desempeño exportador, aunque la varianza explicada tuvo un valor bajo, esto se puede interpretar que aún puede haber más variables que determinen el desempeño exportador.

A continuación se realiza una evaluación de los resultados obtenidos para las variables independientes y su relación con las demás variables para identificar relaciones importantes entre dimensiones que permita realizar una propuesta para que las empresas puedan aprovechar los resultados del estudio.

### **Capacidades organizativas**

A partir de los resultados del modelo se observa que las capacidades organizativas tienen un mayor peso sobre el desempeño exportador y a su vez el indicador de dirección y control resulta con la mayor influencia sobre las capacidades organizativas. Esta relación se puede observar a su vez en la tabla 24 en la que la dimensión de dirección y control tiene una relación lineal significativa tanto con los indicadores de ventas y producto pero no con mercado, esta última dimensión pudiera ser que no está tan relacionada con ninguna otra dimensión por la marcada dependencia de las empresas exportadoras que dirigen hacia el mercado estadounidense. Cabe destacar que a partir de los datos de correlación de la tabla

24, la dimensión de dirección y control tiene una relación significativa con todas las dimensiones excepto con la dimensión de mercado. Mientras que las dimensiones con mayor relación lineal son las inversiones en el largo plazo e información.

A partir de lo anterior y revisando los ítems utilizados en la medición de dirección y control, destaca la importancia del responsable de la empresa como el líder con la experiencia suficiente en la dirección de la empresa en sus actividades internacionales. Además resulta importante evaluar el cumplimiento de los objetivos de desempeño exportador así como tener la posibilidad de poder realizar las acciones correctivas necesarias para lograr lo establecido.

Esta importancia de la figura del líder y el tener un control sobre los objetivos planteados se refuerza con la otra subdimensión que influye en segundo lugar sobre las capacidades organizativas, que es la dimensión que hace referencia a la planeación tanto de la misión, visión y estrategia internacional de la empresa. Al revisar la relación lineal de la planeación con las otras dimensiones se observa una mayor relación lineal con las dimensiones de autoridad, inversiones en el largo plazo, dirección y control y decisión.

Respecto al indicador de organización de las capacidades organizativas se observa también una relación significativa con la dimensión del producto, indicador con el cual trataba de medirse aspectos como la organización para las actividades de producción internacionales de la empresa. Además su relación lineal es significativa

con todas las dimensiones que conforman las capacidades financieras y las capacidades gerenciales.

Resumiendo lo anterior, se considera que tener en la empresa a una figura de líder que motiva y guía a sus empleados al comunicar claramente los objetivos de desempeño exportador que se tienen planeados y además se cuente con la flexibilidad para tomar las acciones correctivas en caso de ser necesario. Es importante el considerar que si el mismo responsable no tiene claro hacia donde dirigirse la empresa sufrirá. Además es conveniente destacar que si la empresa tiene un buen desempeño nacional, este no necesariamente se replicará como un buen desempeño exportador, es necesario tener una clara distinción hacia las actividades internacionales tanto de planeación, organización, dirección y control de la empresa.

Asímismo, aunque la dimensión de mercado queda un poco separada, parece ser que la diversificación hacia nuevos mercados, diferentes a Estados Unidos es una oportunidad que puede aprovecharse si las áreas de las actividades de exportación están bien definidas, es decir, la empresa cuenta con una organización en la que se distingue claramente sus actividades locales a las internacionales.

Además el considerar aprovechar la inserción de nuevos productos y hacia nuevos mercados y no únicamente estar insertados en una cadena productiva, que si bien tiene muchos beneficios, algún cambio de tecnología que no se tenga contemplado podría dejar fuera de la cadena productiva a la empresa que no busque innovar en

estos aspectos. Esto implica que la empresa esté preparada para un crecimiento y que las áreas organizativas sean las adecuadas para la producción, demanda y la estrategia internacional, además que la empresa posea la flexibilidad para responder ante eventos tanto del entorno como cambios en la tecnología. Cabe destacar que este tipo de cambios en los que la empresa busque introducir nuevos productos o bien introducirse a nuevos mercados implica un gasto de recursos financieros, lo que lleva a considerar la siguiente variable.

### **Capacidades financieras**

En la figura 23 se observa que las capacidades financieras tienen el segundo mayor peso sobre las capacidades (y después sobre el desempeño exportador) aunque la diferencia respecto a las capacidades gerenciales no es mucha. Entre los indicadores de esta variable los coeficientes de los pesos de los indicadores de mayor a menor son primero las inversiones en el largo plazo, después el financiamiento y por último las inversiones en el corto plazo.

De acuerdo con la información de la tabla 24 las inversiones en el largo plazo tienen una relación lineal significativa con el producto y las ventas. Esta relación podría indicar la importancia de analizar las inversiones en el largo plazo respecto a las ventas y producción de exportación y además que se cuente con un área financiera dentro de la empresa especializada para este análisis. Las empresas deben considerar que se pueden estar desaprovechando oportunidades de inversión para mejorar la empresa en diferentes áreas tanto de producción como en el

mejoramiento de los recursos humanos. Esto a su vez repercute en la planeación estratégica de la empresa, por ejemplo el considerar alianzas con otras empresas u organizaciones que pudieran traer una derrama de conocimiento y de esta forma aprovechar el invertir en nuevas tecnologías .

Además en los resultados de correlación lineal se refuerza la idea que las decisiones tomadas respecto a las inversiones de largo plazo se relacionan con todas las dimensiones del estudio, excepto con mercado y las inversiones en el corto plazo. Y las relaciones de mayor magnitud y significancia son aquellas con las relacionadas con las dimensiones de las variables de capacidades gerenciales y organizativas.

Por otra parte, la dimensión de financiamiento tiene una correlación lineal significativa con una dimensión del desempeño exportador que es la dimensión de ventas. En las dimensiones de capacidades gerenciales se correlaciona significativamente con todas las dimensiones en donde el mayor coeficiente de correlación lo registra con la dimensión de información. En la variable de capacidades organizativas su correlación es con las dimensiones de organización y dirección y control pero no con la dimensión de planeación. Y en las capacidades financieras se correlaciona tanto con la dimensión de inversiones en el corto plazo y las inversiones en el largo plazo y es con esta dimensión la que se tiene una mayor correlación.

## Capacidades gerenciales

En la variable de capacidades gerenciales la dimensión de mayor influencia sobre ésta es la de autoridad, seguida por la dimensión de información y por último decisión. Esto parece congruente al considerar al representante de la empresa como la figura más importante de ésta, y reconocer su valía como representante y vínculo con el exterior con otras empresas para mejorar el desempeño exportador de su empresa.

A partir de los datos de la tabla 24 resulta un poco sorprendente que la dimensión de autoridad no tiene una relación significativa con las dimensiones relacionadas con el desempeño exportador, es decir, las dimensiones de ventas, producto y mercado. Pero sí tiene una relación significativa con el resto de las dimensiones, por lo que pudiera intuirse que esta dimensión tiene una influencia indirecta a través de las demás dimensiones sobre el desempeño exportador.

Por otra parte, al revisar la dimensión de información esta se correlaciona significativamente con la dimensión de producto pudiendo considerar que la información que recaba tanto del interior como del exterior de la empresa pudiera utilizarse para tomar decisiones sobre nuevos productos de exportación. A su vez, la dimensión de información se relaciona linealmente de manera significativa con las otras dos dimensiones de la variable de capacidades gerenciales, en especial con la dimensión de autoridad. Por otra parte en las dimensiones de capacidades organizativas su correlación lineal es significativa con organización y dirección y

control pero no tiene una correlación lineal significativa con la dimensión de planeación.

Finalmente, la dimensión de decisión tiene una correlación lineal significativa con la dimensión de producto. Además, la dimensión de decisión se correlaciona significativamente con las dimensiones pertenecientes a la variable de capacidades gerenciales, las cuales son las dimensiones de autoridad e información. También tiene una correlación lineal significativa con todas las dimensiones de la variable de capacidades organizativas y las dimensiones de las capacidades financieras excepto la dimensión de inversiones en el corto plazo.

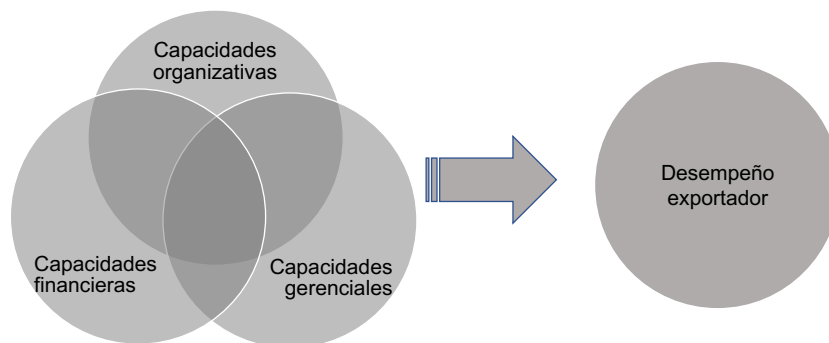
### **Propuesta de estrategia con base en los resultados**

Con base en los resultados analizados parece ser que las empresas que tienen a un buen líder, que realizan las mejores inversiones en el largo plazo y que tienen la mejor reputación en el exterior son las dimensiones que pudieran influir más sobre el desempeño exportador de las empresas.

Además, la correlación entre las variables es notoria y puede suponerse que se refuerzan entre ellas para a su vez influir sobre el desempeño exportador. Esta relación puede esquematizarse como se muestra en la figura 25 en donde la relación entre las capacidades queda superpuesta entre las diferentes variables. Aunque cabe recordar que la varianza explicada no tiene un coeficiente

suficientemente algo, por lo que también puede suponerse que aún hay otras variables que pueden afectar el desempeño exportador.

**Figura 25. Esquema de relación entre las variables de estudio.**



Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo con lo estudiado en esta investigación se pueden trazar tres acciones generales para las empresas.

1. Diversificar hacia nuevos mercados debido a que es una opción que parece no es muy explorada debido a la facilidad y cercanía del mercado estadounidense.
2. Inversiones en nuevos productos de tecnología de componentes que pueden utilizarse para la era digital en los autos.
3. Fortalecer vínculos tanto con empresas, gobierno e instituciones educativas que puedan incorporarse para mejorar las actividades internacionales en las que se involucra la empresa.

Aunque pudiera resultar difícil hacer las tres propuestas por el tamaño de los establecimientos, se debe tener en cuenta recordar la influencia de un buen líder, el tomar buenas decisiones de inversiones en el largo plazo y cuidar la buena reputación en el exterior de la empresa.

## Conclusiones y recomendaciones

En esta investigación se estudió cómo mejorar el desempeño exportador de las empresas que tienen alguna actividad asociada a la exportación de autopartes revisando sus capacidades internas. Para el estudio se utilizó una escala tipo Likert para recabar información de las empresas exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato y posteriormente los datos recopilados fueron analizados utilizando un modelo de ecuaciones estructurales con el cual se probó la influencia positiva y significativa de las capacidades sobre el desempeño exportador.

Cabe destacar que al recabar la información fue complicado obtener respuestas de todas las empresas, algunas de las negativas de las empresas se pueden incluir entre las siguientes:

- Los empleados de las empresas decían que no eran exportadoras. De acuerdo con la información proporcionada por un funcionario de la INA en el DENUE de INEGI las empresas listadas son las empresas exportadoras. Aunque algunas de las empresas tenían información en internet que corroboraba su actividad exportadora, algunas de las empresas más pequeñas no exportaban, pero sí asistían frecuentemente a ferias de exportadores.
- Las empresas no eran productoras o sólo eran una sucursal donde almacenaban productos. Algunos de los ítems de la encuesta tenían

secciones enteras que se refieren a la producción de las empresas y que por lo tanto decidieron no participar.

- Desconfianza para dar información. Las empresas se negaban a dar información por la inseguridad que se vive en el estado de Guanajuato y que revelar información pudiera tener consecuencias sobre su seguridad.
- Políticas de la empresa al no poder revelar información confidencial.
- No daban una razón, simplemente no iban a participar en el estudio.

En última instancia la contingencia generada por el virus SARS-CoV2 las empresas se vieron obligadas a detener operaciones a lo largo de la cadena productiva por lo que la aplicación de la encuesta se vio interrumpida.

Posteriormente, al analizar los datos se obtuvo una alta correlación entre las variables, por lo que el análisis con la metodología SEM se dificultó. Para reducir los problemas de correlación para evaluar los datos se utilizó un modelo jerárquico en dos etapas que analiza las variables de tal forma que se pueden agrupar en las diferentes dimensiones y obtener resultados de confiabilidad para los indicadores en la segunda etapa de estimación del modelo.

Entre los resultados del modelo se obtuvo un valor de  $R^2 = 0.355$  en la primera etapa de estimación del modelo y en la segunda etapa del modelo un  $R^2 = 0.319$ . De acuerdo con Hair *et al.* (2017) un valor de  $R^2$  igual a 0.75, 0.5 ó 0.25 se consideran como sustancial, moderado o débil respectivamente, aunque un valor

de 0.2 puede considerarse alto en estudios como en los de comportamiento del consumidor o estudios para identificar factores de éxito en empresas. Este valor de  $R^2$  pudiera incrementar su valor al aumentar el número de variables que tratan de explicar el modelo.

Los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por los empresarios para evaluar su estrategia y sobre todo para evaluar su participación como líder en sus empresas. Además esta evaluación resulta pertinente ante los cambios que incluye el nuevo tratado de libre comercio en América del Norte, los desafíos u oportunidades que imponga alguna reestructuración en las cadenas productivas por el virus SARS-CoV2 y por el cambio tecnológico al que están mirando algunas grandes armadoras para incluir valor agregado en sus automóviles.

## **Recomendaciones**

Los resultados del estudio pudieran mejorarse recabando más información del estado de Guanajuato. Además se podría ampliar el universo de estudio y realizar comparaciones del desempeño exportador de empresas exportadoras de autopartes de diferentes estados de México.

Otra manera de obtener información de las empresas es pidiendo los microdatos en aduana de las ventas de exportación de cada empresa, aunque estos datos no son de carácter público para proteger la información y confidencialidad de las empresas,

pero estos datos se pueden obtener con un permiso legal avalado por la institución que utilizará la información. Estos podrían utilizarse como otro indicador de fuentes secundarias que mejoraría el modelo.

El concepto de desempeño exportador puede abordarse desde diferentes niveles de medición, por ejemplo al interior o exterior de la empresa, al compararse con empresas que compite en el mismo país o bien con aquellas que compite internacionalmente; los datos pueden obtenerse de fuentes primarias o secundarias; estos datos pueden analizarse con diferentes metodologías y bajo diferentes teorías. Por lo que algunas variables extras que pueden considerarse son factores externos, como la participación del gobierno, que pueden estar influyendo sobre el desempeño exportador de las empresas.

Por otra parte, también se puede considerar obtener datos agregados a nivel país y cambiar el nivel en que se estudian las empresas e incluir otros indicadores como la influencia del estado e instituciones educativas sobre el desempeño de las empresas pudiendo realizarse comparaciones con Latinoamérica o países asiáticos como Corea del Sur, este último es un país referente importante que logró posicionar empresas internacionales productoras tanto de autopartes y automóviles que evolucionaron sus operaciones de una plataforma de sólo maquila hacia la producción y exportación de manufacturas. En este último punto cabe añadir la vinculación entre empresas que de acuerdo con CEPAL y AL-Invest (2013), el identificar oportunidades de negocio e integración de actividades entre agentes

estratégicos genera encadenamientos productivos en las que se incorpora un mayor valor agregado en origen en las exportaciones.

Además se pueden estudiar empresas no exportadoras para estudiar características diferenciadoras entre las empresas que sí exportan y tener indicadores del éxito entre empresas.

## Bibliografía

Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6, 7-26.

Alexandre, H., & Schatt, A. (2005). Quelle est l'incidence de l'exportation sur la performance des entreprises? Le cas du secteur vinicole français, *Bulletin O.I.V.*, 78 (895-896), 625-638.

Almeida, H., Campello, M., & Weisbach, M. S. (2004). The cash flow sensitivity of cash. *Journal of Finance*, 59(4), 1777–1804.

Alonso, J. A. (1994). El Proceso de Internacionalización de la Empresa. *Información Comercial Española (ICE)*, 725 (enero), 127-143.

Álvarez, R. (2004). Desempeño exportador de las empresas chilenas: algunos hechos estilizados. *Revista de la CEPAL*, 83, 121-134.

Álvarez, M., & Durán, J. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de políticas públicas*. San Salvador: CEPAL.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 2, 209-231.

Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. (3ª edición). México: McGraw Hill.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th edition). Great Britain: Cambridge University Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.

Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H.D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and médium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29 (6), 671-694.

Bernard, A.B., & Jensen, J.B. (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect, or both? *Journal of International Economics*, 47 (1), 1-25.

Bellone F., Musso P., Nesta L., & Schiavo S. (2008). Fianancial constraints and firm export behavior. Hall Science Archives-ouvertes. <https://halsciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00973114>

Bilkey, W.J., & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93-98.

Bloodgood, J.M., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman (2001). *Administración de recursos humanos* (12ª edición). México: Thomson.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas* (9ª edición). México: McGrawHill.

Bunge, M. (2000). *La ciencia: su método y su filosofía*. México: Grupo Editorial Patria.

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness As Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32 (5), 539-553.

Capon, N., Farley, J.U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36 (1d), 1143-1159.

Carneiro, J., Da Rocha, A., & Ferreira da Silva, J. (2007). A critical analysis of measurement models of export performance. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 1-19.

Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalisation process of the firm. *European Research*, November, 273-281.

Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15(3), 221-235.

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1- 21.

Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Capitalism*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6 (3), 79-100.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª edición). México: McGraw-Hill.

Cea D'Ancona, M. Á. (1996). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2015). *Espacios de diálogo y cooperación productiva: el rol de las PyMES*. Alemania: Fundación EU-LAC.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y AL-Invest (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las PyMES en la Unión Europea y América Latina y el Caribe. Propuestas de política del sector privado*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.

Cyert, R. D., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Czinkota, M.R. (1982). *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Praeger, Nueva York.

David, F., R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9ª edición). México: Pearson Educación.

Dhanaraj, C., & Beamish P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41 (3), 242-261.

Edmondson, D. R. (2005). *Likert scales: a history*. Proceedings of the 12ª Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM). 28 Abril- 1 Mayo. California: Estados Unidos.

Eusebio, R. (2001). *Los determinantes del resultado exportador: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.

Fernández, Z., & Nieto, M.J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.

Gemünden, H. G. (1991). Success factors of export marketing: a meta-analytic critique of the empirical studies. *New Perspectives on International Marketing*. Ed. S.J. Paliwoda. London: Routledge, 33–62.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly J. Jr., Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (13ª edición). México: McGraw Hill.

Gitman, L. J., & Zutter, Ch. J. (2012). *Principios de administración financiera* (12ª edición). México: Pearson Educación.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

Greenaway D., Guariglia A., & Kneller R. (2007). Financial factors and exporting decisions. *Journal of International Economics*, 73 (2), 377-395.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.

Haar, J., & Ortiz-Buonafina, M. (1995). The internationalization process and marketing activities: the case of brazilian export firms. *Journal of Business Research*,

32, 175-181.

Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. 3ª edición. Colombia: Editorial Prentice Hall.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. E. & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* 5ª Edición. Madrid: Prentice Hall Iberia.

Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Estados Unidos: SAGE Publications, Inc.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación, cuarta edición*. México: McGraw Hill Interamericana.

Ibeh K. I. N., & Wheeler, C. (2005). A resource-centred interpretation of export performance. *International Entrepreneurship and Management Journal* 1, 539–556.

Inan, G. G., & Bitici, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) (2016). *Estadísticas a propósito de... la industria automotriz*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaría de Economía (SE) (2003). *Observatorio PyME*. México 2002.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2009). *Censos Económicos 2009. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. México: INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2009). *Censos Económicos 2019. Resultados oportunos*. México: INEGI.

Ioan, D.S. (2012). Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYME's en Venezuela. *Compendium Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Barquisimeto*, Venezuela, 15(28), 23-42.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.

Katsikeas, C.S., Leonidou, L. & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 493-511.

Kerlinger F. N. & Lee H. B. (2002). *Investigación de comportamiento*. (4ª edición). McGraw Hill: México.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Piercy, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.

Lesikar, R. V. (1979). *Basic business communication*. Michigan: R. D. Irwin.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 22 (140), 1-55.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565–586.

Mahoney, J. T. (2005). *Economic foundations of strategy*. Estados Unidos: Sage Publications, Inc.

Martínez, J. (2007). Factores que inciden en el desempeño exportador de las PyMES: una aplicación empírica. *Tec Empresarial*, 1, 28-40.

Maurel, C. (2008). Financial approach to export performance in french wine Smes. 4th International conferece of the academy of wine business research, Siena, 17-19 july, 2008.

Milesi, D., & Aggio, C. (2008). Éxito exportador, innovación e impacto social. Un estudio exploratorio de PyMES exportadoras latinoamericanas. *Banco Interamericano de Desarrollo, Working papers*.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.

Morales, P. (2011). *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitud*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Morales, P., Urosa, B. y Blanco, A. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica*. Madrid: La Muralla.

Morfin, A. (2015). Garantías y apoyo al comercio exterior de las PyMES en América Latina. *Serie financiamiento para el desarrollo*. CEPAL, 255.

Naidu, G. M., & Prasad, V. K. (1994). Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 31, 107-115.

Navarro, C. (2011). *Epistemología y metodología*. México: Grupo Editorial Patria.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2013). *Temas y políticas clave sobre PyMES y emprendimiento en México*. OECD Publishing.

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Towards a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Papadopoulos, N., & Martín, O. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19, 388-406.

Patel, P., & Souza, R. (2009). Levering entrepenurial orientation to enhance SME export performance. *Small business research summary*, 337.

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las PyMES en México (2000-2009). Sección de estudios del desarrollo. CEPAL, LC/L.3238-P.

Peláez, M. J. (2011). *El desempeño exportador basado en la creación de capital*

social a través del uso de las tecnologías de la Información. Un estudio en el sector del plástico. Tesis doctoral, Departamento de organización de empresas, Universidad Politécnica de Valencia.

Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27, 803–829.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell.

ProMéxico (2012). Industria de autopartes. Unidad de inteligencia de negocios. México.

Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansión. *Journal of International Business Studies*, 12 (2), 101-112.

Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española (ICE)*, 781, 117-128.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9ª edición). México: McGrawHill.

Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23, 769-780.

Samaja, J. (2004). *Epistemología y metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*. Argentina: Eudeba.

Secretaría de desarrollo económico (2012). Industria automotriz y de autopartes del estado de San Luis Potosí. [http://mim.promexico.gob.mx/doc/gobestatales/San Luis Potosi Automotriz.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/doc/gobestatales/San_Luis_Potosi_Automotriz.pdf)

Shoham, A. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6 (3), 59-81.

Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of knowledge*, 8 (3), 31-43.

Spector, P. (1992). Summated rating scale construction: an introduction. *Sage University Paper series on Quantitative applications in the social sciences*, número de serie 07-082. Newbury Park, CA: Sage.

Stoner, J. A., Freeman, R. E. & Gilbert, D., R. (1996). *Administración*. 6ª edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Stahrl, E. E., & Sarkis, J.K. (1986). Exports: a necessary ingredient in the growth of small business firms. *Journal of Small Business Management*, 24.

Stoian, M.C. (2010) *Internationalisation and international marketing: export behaviour, international marketing strategy and export performance in spanish small and médium-sized enterprises*. Tesis doctoral, Department of business economics faculty of economic and business studies autonomous, University of Barcelona.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

Triola, M. F. (2009). *Estadística* (10ª edición). México: Pearson Educación.

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (Productor). (s.f.) La información financiera. [Revisión del curso en línea *Administración financiera y su función en la empresa*]. Coursera.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May, 190-207.

Villareal, O. (2005). The internationalization of the firm and the multinational enterprise: a contemporary conceptual review. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

Yang, Y. S., Leone, R. P., & Alden, D. L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing*, 56, 84-96.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*. 14 (2), 34-55.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Scholarship and Professional Work - Business*. 242.

# Anexos

## Anexo I. Instrumento de recolección de información.



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo  
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales



En la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo estamos realizando una investigación sobre el desempeño exportador de empresas exportadoras de autopartes del estado de Guanajuato. Nos gustaría conocer su percepción, como responsable de la empresa, sobre capacidades propias y del desempeño exportador de la empresa. **Su colaboración es de suma importancia y la información brindada será anónima, confidencial y será usada únicamente con fines académicos.**

### Desempeño exportador

Por favor, marque la opción que más se adecue a su opinión con las afirmaciones siguientes.

1. Las ventas de exportación representan más del 50% de la producción total de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

2. El valor de las ventas de exportación superan el valor de las ventas nacionales.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

3. A diciembre de 2019, las ventas de exportación aumentarán más de 5% respecto al 2018.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

4. A diciembre de 2018, el valor de las ventas de exportación aumentaron más del 5% respecto a 2017.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

5. A diciembre de 2019, la empresa incorporará un nuevo producto de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

6. Actualmente, la empresa tiene planes para incorporar un nuevo producto de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

7. Actualmente, la empresa busca mejoras continuas en la calidad de sus productos de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

8. A diciembre de 2019, la empresa aumentará más de 5% la producción de exportaciones respecto al 2018.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

9. Actualmente, la empresa tiene planes de aumentar en más de 5% la producción de exportaciones respecto al 2018.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

10. A diciembre de 2019, la empresa venderá en un país extranjero diferente al (o los) que ya exporta.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

11. Actualmente, la empresa tiene planes para vender en otro país diferente al (o los) que ya exporta.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

12. A diciembre de 2018, la empresa aumentó su participación de mercado en el principal país al que exporta.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

13. Actualmente, la empresa tiene planes para aumentar su participación de mercado en más de 5% en el principal país al que exporta.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

14. A diciembre de 2019, la empresa incorporará un nuevo canal de distribución en el principal país al que exporta.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

15. Actualmente, la empresa tiene planes para incorporar un nuevo canal de distribución en el principal país donde exporta.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

## Capacidades gerenciales

16. El responsable de la empresa sobresale como el representante legal de la empresa a nivel internacional.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

17. El responsable de la empresa ha podido resolver todas las cuestiones legales relacionadas con los mercados extranjeros que se le han presentado.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

18. Se asocia claramente al responsable de la empresa como el miembro más importante de ésta.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

19. El responsable de la empresa comunica los objetivos de exportación de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

20. El responsable de la empresa sabe cómo motivar a todos sus empleados para hacer su trabajo relacionado con las actividades de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

21. El responsable de la empresa promueve la cooperación entre sus empleados.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

22. El responsable de la empresa crea vínculos con otras organizaciones que beneficien el desempeño exportador de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

23. El responsable de la empresa ha sido eficaz al crear una buena reputación internacional de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

24. El responsable de la empresa sabe buscar información del entorno que le permita anticiparse a eventos externos.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

25. El responsable de la empresa ha sabido obtener información de los mercados extranjeros.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

26. Se cuenta con un sistema de información que permite recabar la información del exterior para la toma de decisiones.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

27. El responsable de la empresa conoce siempre lo que sucede al interior de su empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

28. El responsable de la empresa informa a sus empleados lo que sucede en el entorno de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

29. El responsable de la empresa informa a sus empleados lo que sucede al interior de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

30. Se cuenta con un sistema de información que permite recabar la información del interior de la empresa para la toma de decisiones.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

31. El responsable de la empresa informa a otras empresas acerca de lo que sucede en la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

32. El responsable de la empresa informa a la sociedad acerca de lo que sucede en la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

33. El responsable de la empresa muestra capacidad para comenzar nuevos proyectos de inversión relacionados con las áreas de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

34. El responsable general ha mostrado iniciativa para comenzar cambios que beneficien las áreas relacionadas con las áreas de exportación de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

35. El responsable de la empresa ha comenzado inversiones arriesgadas para tener más ventas de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

36. El responsable de la empresa ha tomado decisiones que han mejorado el desempeño exportador de la empresa.
- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo
37. El responsable de la empresa ha buscado la expansión hacia un nuevo mercado extranjero.
- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo
38. El responsable de la empresa busca nuevas actividades de producción de productos de exportación.
- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo
39. El responsable de la empresa resuelve los conflictos internos en la mayoría de las veces.
- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo
40. El responsable de la empresa ha sabido negociar con los proveedores para mejorar el precio de sus productos de exportación.
- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo
41. El responsable de la empresa ha sabido negociar con los distribuidores del producto en el extranjero para tener mejores oportunidades de ventas.
- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

## Capacidades organizativas

42. El responsable de la empresa tiene la capacidad para planear la misión exportadora de la empresa.
- Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo
43. El responsable de la empresa tiene la capacidad para planear la visión de exportación de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

44. El responsable de la empresa tiene la capacidad para planear la estrategia internacional de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

45. El responsable de la empresa ha sido capaz de definir los objetivos internacionales de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

46. Al planear la estrategia internacional de la empresa es más importante considerar los recursos internos que lo que sucede al exterior de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

47. Al planear la estrategia internacional de la empresa los recursos internos han resultado suficientes para cumplir los objetivos internacionales que se plantean.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

48. El responsable de la empresa tiene la experiencia necesaria para la planeación de los objetivos internacionales de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

49. Se han creado áreas especializadas para la producción de los productos de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

50. Actualmente, las áreas de producción para productos de exportación son suficientes para cumplir con la demanda de los clientes.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

51. Se han creado áreas especializadas para las ventas de los productos de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

52. Actualmente, las actividades destinadas a las ventas de productos de exportación son suficientes para la demanda que se tiene.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

53. La organización de las tareas ha dependido de la tecnología con que cuenta la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

54. Al organizar las actividades de la empresa fue más importante considerar las técnicas de producción que los puestos de trabajo.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

55. El responsable de la empresa ha influido sobre sus empleados, aumentando el desempeño de ellos.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

56. El responsable de la empresa ha mostrado experiencia suficiente en la dirección internacional de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

57. El responsable de la empresa ha sido capaz de obtener la información necesaria para evaluar el desempeño exportador de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

58. Se ha establecido claramente cómo se miden los objetivos internacionales esperados.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

59. El responsable de la empresa ha sido capaz de realizar acciones correctivas respecto a los objetivos internacionales de la empresa que no se lograron.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

60. El responsable de la empresa ha sido capaz de realizar acciones correctivas cuando el desempeño exportador no fue el esperado.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

## Capacidades financieras

61. El responsable de la empresa ha tenido la capacidad para evaluar las inversiones en el largo plazo de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

62. El responsable de la empresa ha tenido la capacidad para evaluar inversiones que mejoren las ventas de exportación.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

63. El responsable de la empresa ha tenido la capacidad para evaluar las inversiones que mejoren la producción de exportación de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

64. Se utilizan análisis de estados financieros proyectados para evaluar los resultados esperados de las decisiones tomadas por el responsable de la empresa.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

65. Las inversiones en el largo plazo que ha realizado la empresa a nivel internacional han tenido ganancias que superan su costo en un porcentaje mayor a la tasa de interés libre de riesgo en el mercado.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

66. Los gerentes financieros están bien capacitados y son experimentados reflejándose en las buenas decisiones de inversión realizadas.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

67. Ha sido fácil para la empresa acceder a financiamientos externos.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

68. La empresa ha podido financiar sus inversiones en el largo plazo con recursos propios.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

69. Ha sido fácil que la empresa acceda a apoyos gubernamentales para exportadores.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

70. El responsable de la empresa ha sabido cómo administrar las compras realizadas en períodos cortos que estén relacionadas con las actividades internacionales.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

71. El responsable de la empresa ha otorgado créditos a clientes extranjeros que aumenten sus ventas.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

72. El responsable de la empresa ha sabido cómo obtener financiamiento comercial si ocupa cubrir los créditos otorgados a clientes extranjeros en el corto plazo.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

73. La empresa financia sus compras a crédito con vencimiento menor a un año con recursos propios.

Totalmente de acuerdo     De acuerdo     Ni de acuerdo ni en desacuerdo     En desacuerdo     Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia (2019).

## Anexo II. Resultados de la prueba piloto, subescala de desempeño exportador.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ventas de exportación respecto a las ventas nacionales, porcentaje	50.70	23.344	0.220	0.460
Ventas de exportación respecto a las ventas nacionales	50.70	20.678	0.461	0.381
Crecimiento ventas de exportación de 2018 a 2019	50.20	27.733	-0.092	0.530
Crecimiento ventas de exportación de 2017 a 2018	49.6	25.822	0.114	0.486
Incorporación de un nuevo producto de exportación	50.10	27.211	-0.54	0.527
Planes para incorporar un nuevo producto de exportación	49.40	24.267	0.629	0.422
Aumento en la producción de exportación	49.80	27.733	0.000	0.494
Ventas en país diferente al que exporta	51.00	24.000	0.185	0.471
Planes para vender en un país diferente al que exporta	50.90	26.989	-0.090	0.561
Aumento en la participación de mercado a 2018	50.00	24.889	0.218	0.463
Planes para aumentar la participación de mercado	50.00	26.444	0.47	0.500
Incorporar nuevo canal de distribución	51.10	22.767	0.327	0.430
Planes para incorporar nuevo canal de distribución	50.50	22.056	0.6536	0.387

Fuente: Elaboración propia (2019).

### Anexo III. Resultados de la prueba piloto, subescala de capacidades gerenciales.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Sobresale como representante legal	92.00	84.000	0.010	0.771
Resuelve conflictos legales	91.60	75.600	0.556	0.734
Miembro más importante de la empresa	91.50	81.389	0.380	0.749
Comunica objetivos de exportación	91.80	79.289	0.334	0.748
Motiva a sus empleados	92.00	78.667	0.416	0.744
Promueve cooperación entre empleados	91.80	75.511	0.691	0.730
Crea vínculos con organizaciones	91.40	74.489	0.647	0.729
Creado buena reputación internacional	91.50	83.167	0.405	0.752
Busca información del entorno	91.40	73.822	0.692	0.726
Ha sabido obtener información de los mercados extranjeros	91.40	85.378	-0.015	0.763
Sistema para recabar información del exterior	91.60	84.711	0.036	0.762
Conoce lo que sucede al interior de la empresa	91.80	70.844	0.705	0.719
Informa a sus empleados lo que sucede en el entorno	92.40	73.156	0.644	0.726
Informa a sus empleados lo que sucede al interior	92.20	72.622	0.528	0.732
Sistema para recabar información del interior	91.80	72.844	0.663	0.725
Informa a otras empresas lo que sucede en la empresa	92.90	79.433	0.206	0.758
Informa a la sociedad lo que sucede en la empresa	93.20	78.178	0.291	0.751
Capacidad para comenzar nuevos proyectos	91.40	85.378	0.006	0.761
Capacidad para comenzar cambios que beneficien exportaciones	91.50	84.056	0.117	0.758
Comenzado inversiones arriesgadas para mejorar desempeño exportador	93.40	92.489	-0.495	0.787
Ha tomado decisiones que mejoran el desempeño exportador	91.50	82.722	0.133	0.759
Ha buscado la expansión a un nuevo mercado extranjero	92.20	84.844	-0.036	0.776
Busca nuevas actividades de producción de productos de exportación	92.00	90.667	-0.288	0.791
Resuelve conflictos internos en la mayoría de las veces	92.20	73.956	0.567	0.731
Negocia con proveedores para mejorar sus precios de productos de exportación	91.70	77.567	0.352	0.746
Negocia con distribuidores para mejorar oportunidades de venta internacionales	91.80	82.844	0.149	0.757

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Anexo IV. Resultados de la prueba piloto, subescala de capacidades organizativas.**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Capacidad planear misión exportadora	66.70	71.567	0.386	0.827
Capacidad para planear visión exportadora	66.60	68.933	0.660	0.819
Capacidad para planear estrategia internacional	66.60	68.933	0.660	0.819
Capacidad para definir objetivos internacionales	66.90	64.767	0.582	0.813
Estrategia depende de los recursos internos más que lo sucede en el exterior	68.00	74.667	-0.115	0.856
Los recursos intenos fueron suficientes para cumplir objetivos internacionales	66.90	65.656	0.515	0.816
Tiene experiencia para la planeación de objetivos internacionales	66.40	68.711	0.555	0.819
Se han creado áreas especializadas para producción de exportación	67.40	58.711	0.759	0.799
Las áreas de producción son suficientes para la demanda	67.10	64.544	0.379	0.825
Áreas especializadas para ventas de exportación	67.50	58.056	0.740	0.799
Áreas de ventas son suficientes para la demanda	67.50	65.167	0.386	0.824
La organización depende de la tecnología de la empresa	67.60	73.156	-0.017	0.842
Al organizar fue más importante las técnicas de producción que los puestos de trabajo	67.70	60.011	0.734	0.801
Influye sobre empleados aumentando su desempeño	67.00	60.222	0.776	0.800
Muestra experiencia en la dirección internacional	66.90	58.544	0.830	0.795
Capaz de obtener información para evaluar el desempeño	66.80	70.844	0.336	0.826
Se estableció cómo medir los objetivos internacionales esperados	67.10	67.211	0.361	0.824
Realizar acciones correctivas respecto a objetivos internacionales que no se lograron	67.00	76.667	-0.257	0.849
Realizar acciones correctivas cuando el desempeño no fue el esperado	66.70	72.900	0.136	0.831

Fuente: Elaboración propia (2019).

**Anexo V. Resultados de la prueba piloto, subescala de capacidades financieras.**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Capacidad para evaluar inversiones en el largo plazo	43.30	23.567	0.147	0.599
Capacidad para evaluar inversiones que mejoren ventas de exportación	43.40	23.600	0.174	0.597
Capacidad para evaluar inversiones que mejoren la producción de exportación	43.50	23.167	0.183	0.594
Análisis de estados financieros para evaluar resultados esperados	43.50	16.722	0.647	0.476
Inversiones internacionales han tenido ganancias que superan su costo mayor a la tasa libre de riesgo	44.20	25.733	-0.229	0.660
Agentes financieros capacitados y experimentados	43.60	17.822	0.870	0.467
Fácil acceso al financiamiento externo	44.30	20.456	0.365	0.559
Financiamiento en el largo plazo con recursos propios	44.20	18.400	0.535	0.515
Fácil acceso a apoyos gubernamentales para exportadores	44.70	21.567	0.265	0.580
Administrar compras realizadas en corto plazo relacionadas con actividades internacionales	43.90	19.211	0.526	0.525
Otorgamiento de créditos a clientes extranjeros que aumenten ventas	44.40	21.156	0.196	0.597
Sabe como obtener financiamiento comercial si ocupa cubrir créditos otorgados a clientes en el corto plazo	44.20	21.289	0.206	0.593
Financia compras a crédito en el corto plazo con recursos propios	44.00	27.556	-0.374	0.706

Fuente: Elaboración propia (2019).

## Anexo VI. Resultados de la prueba piloto, escala con el total de ítems.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Capacidad planear misión exportadora	263.70	508.011	0.379	0.885
Capacidad para planear visión exportadora	263.60	505.600	0.408	0.884
Capacidad para planear estrategia internacional	263.60	505.600	0.408	0.884
Capacidad para definir objetivos internacionales	263.90	502.100	0.271	0.885
Estrategia depende de los recursos internos más que lo sucede en el exterior	265.00	525.778	-0.244	0.892
Los recursos intenos fueron suficientes para cumplir objetivos internacionales	263.90	496.100	0.427	0.883
Tiene experiencia para la planeación de objetivos internacionales	263.40	499.600	0.591	0.883
Se han creado áreas especializadas para producción de exportación	264.40	479.600	0.633	0.880
Las áreas de producción son suficientes para la demanda	264.10	496.767	0.272	0.885
Áreas especializadas para ventas de exportación	264.50	482.500	0.535	0.881
Áreas de ventas son suficientes para la demanda	264.50	494.056	0.351	0.884
La organización depende de la tecnología de la empresa	264.60	499.378	0.324	0.884
Al organizar fue más importante las técnicas de producción que los puestos de trabajo	264.70	480.011	0.670	0.880
Influye sobre empleados aumentando su desempeño	264.00	475.111	0.829	0.878
Muestra experiencia en la dirección internacional	263.90	472.322	0.836	0.877
Capaz de obtener información para evaluar el desempeño	263.80	510.400	0.136	0.886
Se estableció cómo medir los objetivos internacionales esperados	264.10	500.544	0.284	0.884
Realizar acciones correctivas respecto a objetivos internacionales que no se lograron	264.00	512.444	0.012	0.887
Realizar acciones correctivas cuando el desempeño no fue el esperado	263.70	508.456	0.347	0.885
Ventas de exportación respecto a las ventas nacionales	264.70	490.900	0.368	0.883
Ventas de exportación respecto ventas nacionales	264.70	478.011	0.602	0.880
Crecimiento ventas de exportación de 18 a 19	264.20	516.400	-0.087	0.888
Crecimiento ventas de exportación de 17 a 18	263.60	513.156	-0.012	0.887
Incorporación de un nuevo producto de exportación	264.10	508.100	0.090	0.887
Planes para incorporar un nuevo producto de exportación	263.50	498.278	0.338	0.884
Mejoras en calidad de los productos de exportación	263.40	494.933	0.797	0.882
Aumento en la producción de exportación	263.80	513.511	0.000	0.886
Planes de aumentar la producción de exportación	263.70	508.011	0.379	0.885
Ventas en país diferente al que exporta	265.00	510.667	0.024	0.888
Planes para vender en un país diferente al que ya exporta	264.90	528.767	-0.260	0.894
Aumento en la participación de mercado a 2018	264.00	493.556	0.468	0.882
Planes para aumentar la participación de mercado	264.00	487.778	0.613	0.881

Incorporar nuevo canal de distribución	265.10	527.656	-0.291	0.892
Planes para incorporar nuevo canal de distribución	264.50	511.611	0.023	0.887
Sobresale como representante legal	264.20	509.511	0.049	0.888
Resuelve conflictos legales	263.80	483.733	0.697	0.880
Miembro más importante de la empresa	263.70	502.456	0.422	0.884
Comunica objetivos de exportación	264.00	498.000	0.358	0.884
Motiva a sus empleados	264.20	495.733	0.454	0.883
Promueve cooperación entre empleados	264.00	489.556	0.668	0.881
Crea vínculos con organizaciones	263.60	481.822	0.765	0.879
Creado buena reputación internacional	263.70	508.011	0.379	0.885
Busca información del entorno	263.60	486.267	0.651	0.880
Ha sabido obtener información de los mercados extranjeros	263.60	509.600	0.123	0.886
Sistema para recabar información del exterior	263.80	505.956	0.237	0.885
Conoce lo que sucede al interior de la empresa	264.00	480.889	0.629	0.880
Informa a sus empleados lo que sucede en el entorno	264.60	490.489	0.480	0.882
Informa a sus empleados lo que sucede al interior	264.40	497.156	0.262	0.885
Sistema para recabar información del interior	264.00	489.333	0.506	0.882
Informa a otras empresas lo que sucede en la empresa	265.10	503.433	0.152	0.886
Informa a la sociedad lo que sucede en la empresa	265.40	502.711	0.179	0.886
Capacidad para comenzar nuevos proyectos	263.60	510.711	0.138	0.886
Capacidad para comenzar cambios que beneficien exportaciones	263.70	506.233	0.272	0.885
Comenzado inversiones arriesgadas para mejorar desempeño exportador	265.60	530.933	-0.496	0.891
Ha tomado decisiones que mejoran el desempeño exportador	263.70	497.789	0.383	0.883
Ha buscado la expansión a un nuevo mercado extranjero	264.40	509.822	0.037	0.888
Busca nuevas actividades de producción de productos de exportación	264.20	518.622	-0.121	0.890
Resuelve conflictos internos en la mayoría de las veces	264.40	493.822	0.388	0.883
Negocia con proveedores para mejorar sus precios de productos de exportación	263.90	484.544	0.573	0.881
Negocia con distribuidores para mejorar oportunidades de venta internacionales	264.00	501.556	0.321	0.884
Capacidad para evaluar inversiones en el largo plazo	263.50	505.611	0.353	0.884
Capacidad para evaluar inversiones que mejoren ventas de exportación	263.60	510.711	0.138	0.886
Capacidad para evaluar inversiones que mejoren la producción de exportación	263.70	510.011	0.124	0.886
Análisis de estados financieros para evaluar resultados esperados	263.70	466.900	0.873	0.876
Inversiones internacionales han tenido ganancias que superan su costo mayor a la tasa libre de riesgo	264.40	514.044	-0.033	0.887
Agentes financieros capacitados y experimentados	263.80	483.511	0.817	0.879
Fácil acceso al financiamiento externo	264.50	488.278	0.580	0.881
Financiamiento en el largo plazo con recursos propios	264.40	498.044	0.298	0.884
Fácil acceso a apoyos gubernamentales para exportadores	264.90	516.322	-0.090	0.888

Administrar compras realizadas en corto plazo relacionadas con actividades internacionales	264.10	483.211	0.705	0.880
Otorgamiento de créditos a clientes extranjeros que aumenten ventas	264.60	495.378	0.333	0.884
Sabe como obtener financiamiento comercial si ocupa cubrir créditos otorgados a clientes en el corto plazo	264.40	503.156	0.191	0.886
Financia compras a crédito en el corto plazo con recursos propios	264.20	524.622	-0.249	0.891

Fuente: Elaboración propia (2019).

