

# Proceso del desarrollo exportador de la PYME colombiana

## Internationalization process of colombian SMEs

PIEDAD CRISTINA MARTÍNEZ CARAZO  
*Universidad del Norte - Colombia*

Recibido el 23 de julio de 2008, aceptado el 23 de febrero de 2009  
N° de clasificación JEL: L60, M16

### Resumen:

*Las Pymes colombianas, al igual que las de América Latina, afrontan una serie de barreras para la exportación asociadas a la carencia de recursos y capacidades organizacionales y directivas, las cuales hacen que su permanencia en los mercados internacionales sea cuestionable. Al no superar tales barreras y mostrar una posición competitiva más fuerte difícilmente éstas podrán penetrar y sobrevivir en los mercados internacionales y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial. Especialmente, aquéllas que surgen como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia suscritos y otorgados a Colombia. En este artículo se describen las características organizacionales, directivas, transaccionales y estratégicas de 63 Pymes industriales exportadoras colombianas, así como su percepción de los factores ambientales a lo largo de su proceso de desarrollo exportador. Los resultados revelan que estas Pymes se encuentran en la etapa inicial de su proceso de desarrollo exportador, por cuanto poseen poca experiencia y recursos comprometidos en sus actividades internacionales. Sin embargo, la experiencia, conocimiento y habilidades de sus directivos permiten suponer que las Pymes analizadas tiene el potencial para incrementar su penetración en el exterior, posibilitándoles hacer frente a la demanda potencial y evitando que éstas adopten una conducta marginal o una abstinencia hacia las exportaciones, tal como lo indican los autores.*

### Palabras clave:

*Pymes industriales, Proceso de desarrollo exportador, características organizacionales, directivas y ambientales*

### Abstract:

*The Colombian SMEs, like those of Latin America, confront a series of barriers for the export associated to the deficiency of resources and organizational and directive capacities, which cause that their permanence in the international markets is questionable. When not overcoming such barriers and showing a competitive position these will not be able to penetrate and to survive in the international markets, taking great opportunities that the world-wide market offers. Especially, those that arise as a result of the agreements of integration and the subscribed and granted systems of preference to Colombia. This article describe the organizational, directive, strategic, and transactional characteristics of 63 Colombian SMEs and their perception of the environmental factors throughout their internationalization process. The results reveal that these SMEs are in the initial stage of their internationalization process, because they show little experience and resources in their international activities. Nevertheless, the experience, knowledge and abilities of their managers allow to suppose that the analyzed SMEs have the potential to increase*

---

La dirección de contacto es: Piedad Cristina Martínez Carazo PhD., Universidad del Norte, Km.5 Vía Puerto Barranquilla, Colombia, E-mail: pmartinezc@uninorte.edu.co

*their penetration in foreign markets, making possible to them to attending the potential demand and avoiding to adopt a marginal conduct or an abstinence towards the exports, as indicate the authors.*

**Key words**

*Internationalization process, SMEs, organizational, directives and environmental characteristics*

## 1. INTRODUCCION

La importancia otorgada a la exportación de la Pyme se vincula a los beneficios sustanciales que los gobiernos y las empresas obtienen de esta actividad y al hecho de que las empresas hoy están caracterizadas por un alto grado de globalización e internacionalización, independientemente de su tamaño.

En Colombia el sector empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi-Pymes) constituye más del 92%; es decir, cerca de un millón del total de establecimientos comerciales. Éstas generan más del 40% del Producto Interior Bruto (PIB) y cerca del 70% del empleo de la industria, comercio y servicios del país (Puyana, 2002). Sin embargo, sólo el 13% de las Pymes colombianas ha exportado en los últimos dos años y del 87% de las que no exportan, únicamente el 6% apenas lo ha intentado (Marulanda, 2004). Esto, como consecuencia de las barreras para la exportación que, en general, afrontan las Pymes: una estructura directiva informal, la carencia de una clara estrategia global, la carencia de recursos financieros, la falta de tiempo y asesoría para diseñar un plan estratégico de exportación, la carencia de un director especialista en comercio exterior, los escasos recursos y habilidades para la exportación, el poco entrenamiento del recurso humano, la apatía hacia la promoción de exportaciones y el escepticismo de los fundadores/propietarios para delegar (Rosa, Scott y Gilbert, 1994).

Como consecuencia, miles de Pymes han desaparecido en Colombia durante los últimos años, desencadenando en una tasa de desempleo del 15%; conllevándolas a interesarse por explorar los mercados internacionales, con un relativo, pero significativo éxito. No obstante, su permanencia en el futuro es muy cuestionable, al confrontar un escenario incierto y un valor insuficiente de exportaciones. Por consiguiente, es necesario que las Pymes colombianas superen estas barreras y muestren una posición competitiva más fuerte que les permita penetrar y sobrevivir en los mercados internacionales y aprovechar las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial. Especialmente, aquéllas oportunidades que surgen como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia suscritos y otorgados a Colombia<sup>1</sup> (Puyana 2002).

Por otra parte, las exportaciones tradicionales en Colombia (provenientes del sector minero y de algunos productos del sector agropecuario: café, petróleo, carbón, ferroníquel), continúan teniendo un gran peso en las exportaciones nacionales, reflejando la necesidad de indagar acerca de la situación actual de las Pymes que asumen las exportaciones no tradicionales en el País (provenientes del sector agroalimentario y/o del sector manufacturero).

---

<sup>1</sup> La Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), el Acta de Promoción de Comercio Andino y Erradicación de Drogas (ATPDEA), el Sistema Generalizado de Preferencias Andino (SGPA), y el Grupo de los tres (G3).

Si bien, existen numerosos estudios orientados al análisis del proceso del desarrollo exportador de la Pyme, desde distintas teorías y enfoques, las permanentes contradicciones que reflejan sus resultados (Miesenböck, 1988; Andersen, 1993; Styles y Ambler, 1994; Leonidou y Katsikeas, 1996; Axinn y Matthyssens, 2001; Westhead, 1995; Westhead, Ucbasaran y Binks, 2004; Bell, 1995), ponen de manifiesto la falta de un modelo comúnmente aceptado que recoja, de manera amplia, los hallazgos seguidos sobre esta materia.

Uno de los enfoques utilizados para el análisis de la internacionalización de empresas es el gradualista o de la internacionalización por etapas, criticado por algunos autores al considerarlos muy deterministas y de limitado valor. Leonidou y Katsikeas (1996), por ejemplo, indican que estos modelos proporcionan sólo una explicación parcial y algunas veces falsa del proceso de desarrollo exportador. Por lo tanto, pueden resultar poco útiles para explicar el proceso de internacionalización, particularmente, de las Pymes localizadas en los países desarrollados. Sin embargo, su naturaleza gradual permite explicar el proceso a través del cual las empresas transitan de un modo de entrada al exterior a otro, con base en la experiencia y aprendizaje obtenido durante el mismo, por lo que resultarían útiles para explicar el proceso de internacionalización de las Pymes de los países en vía de desarrollo. Es decir, los países latinoamericanos, por ejemplo, representan un grupo estratégico con historia compartida (la sustitución de importaciones), con problemas comunes (la inflación) y con soluciones similares (la deuda externa) que en su gran mayoría han participado en el comercio internacional, a través de sus exportaciones tradicionales. Incluso, la mayoría de este comercio fue administrado por empresas estatales y la limitada actividad manufacturera estuvo guiada por una política de sustitución de importaciones. Todo esto, bajo la asunción de que el tamaño del mercado doméstico y los recursos naturales de la región eran suficientes para apoyar la industrialización. Por el contrario, los mercados de los países desarrollados están caracterizados por una alta competitividad y dinamismo, enmarcada en una historia en la que ha predominado una filosofía de libre economía de mercado; la presencia de un gran número de empresas con alto compromiso de recursos; una demanda con un alto grado de exigencia de productos y servicios; y una continua introducción de productos innovadores.

Como consecuencia, las Pymes de los países en vía de desarrollo se encuentran en desventaja respecto a sus homónimas en los países desarrollados, debido a que éstas últimas poseen más recursos financieros, tecnológicos e innovación de productos. En adición, algunos estudios revelan que los consumidores de los países desarrollados perciben los productos y las marcas de los países en vía de desarrollo en forma negativa y, generalmente, las asocian a bajos precios y calidad. Por consiguiente, es más probable que las Pymes de los países latinoamericanos desarrollen productos que requieran menos especificidad de activos y que adopten estrategias globales de estandarización geográfica, estandarización de la oferta y diferenciación de productos; posiblemente, más competitivos en mercados similares a sus propios mercados domésticos (Domínguez y Brenes, 1997).

De acuerdo con lo anterior, se pretende, a partir del enfoque gradualista o de la internacionalización por etapas, describir las características organizacionales, directivas, transaccionales y estratégicas de las Pymes industriales que actualmente se encuentran exportando, así como analizar su percepción sobre las características ambientales, a través de su proceso de desarrollo exportador.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Johanson y Vahlne (1977), Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey y Tesar (1977) consideran la internacionalización empresarial un proceso gradual y secuencial a través de diferentes etapas durante las cuales la empresa incrementa su compromiso con las operaciones internacionales, proyectándose inicialmente hacia los mercados menos distantes psíquicamente<sup>2</sup> y desde allí, ésta iría extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes. Sus estudios dieron surgimiento a los denominados modelos de la internacionalización por etapas o enfoque gradualista (U-model, I-model).

El U-Model surge de una serie de estudios realizados por algunos autores nórdicos y constituye el marco general de referencia sobre el que se apoya toda una amplia variedad de intentos empíricos, basados en establecer los niveles del desarrollo exportador de la empresa. De aquí, que pueda considerarse pionero en la interpretación del fenómeno internacionalizador como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Sharma y Johanson, 1987; Bell, 1995; Alonso, 1993; Rialp, 1999; Aulakh, Kotabe y Teegen, 2000).

Simultáneamente, se desarrollan en Estados Unidos los denominados modelos de la internacionalización por etapas, fundamentados en la tesis de que la internacionalización es un proceso de innovación empresarial (El I-Model), los cuales se centran en el estudio de la actividad exportadora como método de internacionalización básico para las Pymes (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1981). Dentro de esta corriente destaca el modelo de Bilkey y Tesar (1977) y Reid Reid (1981), quienes conceptualizan el proceso del desarrollo exportador como un proceso de aprendizaje a través del cual las empresas se familiarizan gradualmente con mercados y operaciones en el exterior. A través de distintas etapas situadas desde una carencia completa de interés en la iniciación exportadora, hasta el interés por mercados exteriores, la empresa compromete recursos, en forma gradual, en la penetración y explotación de oportunidades de internacionalización. Tales actividades pueden ser entendidas como un proceso de adopción de un tipo de conducta innovadora, determinada por la interacción existente entre las características organizacionales y directivas.

En general, estos modelos proponen un enfoque incremental por etapas y, generalmente, apoyan la noción de la distancia psíquica. Aunque poco énfasis se ha situado al desarrollo de las alternativas de modos de entrada al exterior. Más bien, los modelos ilustran la dependencia incremental de la empresa sobre las exportaciones y un mayor compromiso hacia el incremento del número de mercados exteriores. Por consiguiente, la empresa transita por una serie de etapas que van desde la carencia de disposición para la exportación, hasta convertirse en experimentada y altamente comprometida con la exportación (Bell, 1995:61). Como Andersen (1993:23) observa: *excepto por el mecanismo de iniciación,*

---

<sup>2</sup> Bajo este concepto, se agrupan una serie de factores que, con frecuencia, obstaculizan el flujo de información entre la empresa y los mercados extranjeros, tales como: el idioma, la cultura, el nivel de educación, el sistema político, el nivel de desarrollo de la industria, entre otros; los cuales afectan el grado de incertidumbre de las empresas de un país, que operan en otros (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Hill, Hwang y Kim, 1990).

esto modelos reflejan diferencias semánticas, más bien que diferencias reales, concernientes a la naturaleza del proceso de internacionalización. De aquí que Leonidou y Katsikeas (1996:524) en un intento por obtener un modelo unificado del proceso de desarrollo exportador, recoge las diferencias observadas entre los modelos empíricos existentes, así como el número, naturaleza y contenido de sus etapas, proponiendo que el proceso del desarrollo exportador puede ser dividido en tres fases generales:

- **Fase de pre-compromiso:** incluye tres tipos de empresas: 1. las que venden sus bienes en el mercado doméstico y no les interesa exportar; 2. las que venden sus bienes en el mercado doméstico, pero considerando seriamente la actividad exportadora; y 3. las que usaron la exportación en el pasado, pero no a largo plazo.
- **Fase inicial:** la empresa está envuelta en actividades de exportación en forma esporádica y considera varias opciones. En esta fase, la empresa tiene el potencial para incrementar su penetración en el exterior, siendo incapaz para hacer frente a la demanda de exportaciones y conducirla a una conducta exportadora marginal o a una abstinencia total de vender en el exterior.
- **Fase avanzada:** las empresas son exportadoras regulares con una extensa experiencia en el exterior, considerando otras formas de compromiso de empresa internacional, tales como: subsidiaria de ventas o de producción.

Algunos autores coinciden en que las Pymes de los países en vía de desarrollo se encuentran en las primeras etapas del proceso de internacionalización, siendo la exportación el modo predominante de participación en los mercados internacionales. Los estudios revelan que los directivos de las Pymes de países en vía de desarrollo, sus características organizacionales, las estrategias de marketing, y la percepción de algunos factores ambientales, en ocasiones, pueden constituir barreras o estímulos durante su proceso de desarrollo exportador (Tabla 1). No obstante, existen muy pocos estudios sobre la estrategia exportadora seguida por éstas y las implicaciones de dichas estrategias en sus resultados de exportación (Domínguez y Brenes, 1997; Aulack et al., 2000).

Tabla 1

**Evidencia empírica sobre el proceso del desarrollo exportador de la Pyme en países en vía de desarrollo**

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados Obtenidos
Calof y Vivers, 1995	Analizar los factores que influyen en la conducta exportadora de las Pymes.	Estudio cuantitativo con 179 Pymes de Sur África.	La conducta exportadora de las Pymes del Sur de África no es ampliamente diferente de las Pymes de otros países más desarrollados. Por lo tanto, el enfoque gradualista tiene aplicabilidad en el análisis de las Pymes de países menos desarrollados. Muy pocas Pymes se encuentran en la etapa avanzada del desarrollo exportador, dadas las barreras externas percibidas por éstas.

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados Obtenidos
Crick, Obaidi y Chaudhry, 1998	Establecer la diferencia existente entre los exportadores, con relación a la percepción de las barreras para la exportación.	Estudio cuantitativo con 99 empresas exportadoras de Arabia Saudita.	No existe diferencia significativa en la percepción sobre las barreras para la exportación, entre el tamaño de las empresas y su nivel de desarrollo exportador. El director de las empresas fue identificado como uno de los mayores obstáculos que afrontan las empresas en los mercados extranjeros, además de la carencia de información sobre comercio exterior, el temor a las políticas impuestas sobre el dumping, la competencia en los mercados internacionales, la poca claridad en los acuerdos comerciales, los altos aranceles, las restricciones de las importaciones, los altos costes de materiales importados y la carencia de recurso humano cualificado.
Aulakh, et al., 2000	Proporcionar una comprensión sobre la internacionalización de las empresas en economías emergentes.	Estudio cuantitativo con 80 empresas exportadoras de Brasil, 80 empresas de Chile y 80 de México.	Existe una fuerte relación entre la estrategia de diferenciación en costes y los resultados de la exportación, cuando las empresas de países en vía de desarrollo exportan hacia países desarrollados. La estrategia de estandarización del marketing produce unos resultados de exportación más bajos, cuando las empresas de los países en vía de desarrollo exportan hacia países desarrollados, debido a la distancia psíquica. La estrategia de diversificación de productos está positivamente relacionada con los resultados de la exportación. Por tanto, una estrecha gama de productos va en detrimento de dichos resultados por los altos costes de transacción y coordinación.
Da Silva y Da Rocha, 2001	Analizar la percepción de las barreras para la exportación, por parte de los directivos de las empresas.	Estudio cuantitativo con 69 empresas de Brasil, con exportaciones recientes a MERCOSUR <sup>3</sup>	La mayoría de las barreras percibidas fueron: la corrupción, la política económica, y la falta de competitividad de la empresa. El tipo de industria, el tamaño de la empresa, la experiencia en exportaciones y el destino de las exportaciones, no fueron obstáculos relevantes.

<sup>3</sup> Mercado Común del Sur (MERCOSUR), creado en 1991 e integrado por Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Chile y Bolivia.

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados Obtenidos
Fleury y Fleury, 2003	Analizar los segmentos de industrias que muestran el potencial para exportar, de acuerdo con sus capacidades organizacionales.	Estudio cuantitativo con 470 empresas de diferentes industrias en Brasil.	La participación en redes interorganizativas es un factor clave para la internacionalización de las empresas manufactureras de los países en vía de desarrollo.
Akyol y Akehurst, 2003	Analizar la influencia de la orientación al mercado en el resultado exportador.	Estudio cuantitativo con 163 Pymes exportadoras de Turquía.	Las dimensiones de la orientación al mercado influyen significativamente y en forma positiva en el resultado exportador de la Pyme.
Ibeh, 2004	Desde la teoría de recursos y capacidades, identificar la relación entre la orientación del empresario y el nivel del resultado exportador.	Estudio cuantitativo con 78 empresas exportadoras de Nigeria.	El director de las Pymes de los países en vía de desarrollo es un factor determinante de su proceso del desarrollo exportador, por cuanto un director altamente cualificado puede desarrollar competencias que generen ventaja competitiva útiles para la disminución de las barreras para la exportación. Los directivos de las Pymes de estos países no cuentan con las habilidades necesarias para asumir las actividades de exportación y no cuentan con el apoyo suficiente para desarrollarlas.
Lee y Griffith, 2004	Analizar la influencia de las estrategias del marketing mix internacional, en el resultado exportador de las empresas.	Estudio cuantitativo con 58 empresas exportadoras de la industria electrónica de Corea.	Las estrategias del marketing internacional, tales como: la adaptación del producto y del precio, la exportación directa y la promoción orientada a los distribuidores de los países de destino influyen significativamente en el resultado exportador. Sin embargo, los gastos de publicidad no influyen significativamente.
Neidik, 2004	Analizar los factores determinantes –cambios organizacionales–, del resultado exportador de las empresas.	Estudio de caso con 15 empresas de Turquía.	Las alianzas estratégicas con socios en el exterior son el mayor determinante del éxito de las exportaciones de las empresas de Turquía.

Autor	Objetivo	Metodología	Resultados Obtenidos
Cuyvers, 2004	Analizar la influencia de la percepción de oportunidades en los mercados internacionales, en el éxito de las exportaciones de las Pymes.	Estudio cuantitativo de 2246 oportunidades reales de entrada a mercados exteriores, por parte de las empresas de Tailandia.	Las características de los mercados de destino influyen significativamente en la decisión y el éxito exportador de las Pymes.
Mtigwe, 2005	Examinar el proceso de internacionalización que siguen las Pymes e identificar los factores que influyen en el proceso del desarrollo exportador y en los resultados del proceso.	Estudio cuantitativo con 494 Pymes de Sur África.	Existen cuatro grupos de factores relacionados con las etapas del proceso del desarrollo exportador: aceleradores, barreras para la exportación, selectores del desarrollo de los mercados internacionales y resultados de la exportación; los factores que motivan la internacionalización de las Pymes son: las características organizacionales, directivas, y ambientales – motivadores, fuentes de información y permisivas–. Estas modifican las barreras para la exportación durante el proceso –aceleradores, selectores y resultados de la experiencia exportadora–.
Puyana, 2005	Evaluar la participación de las Pymes en el mercado global.	Estudio cuantitativo con 156 Pymes de Colombia	La participación de las Pymes en redes interorganizativas favorece su internacionalización, el conocimiento, la proyección internacional y la estrategia de exportación.
Contractor et al., 2005	Identificar los determinantes del proceso del desarrollo exportador de la Pyme.	Estudio con Pymes de la India y Taiwán.	Influencia significativa de la combinación de las características organizacionales y directivas en la evolución y el crecimiento internacional de las Pymes, durante las primeras etapas de su proceso de desarrollo exportador.

Fuente: elaboración propia a partir de revisión de artículo.

### 3. METODOLOGIA

La unidad de análisis de este estudio la constituye la Pyme industrial exportadora. La población está integrada por 171 Pymes industriales exportadoras localizadas en la región Caribe colombiana (según la clasificación de empresas, que para Colombia ha establecido la Ley 590 del 10 de julio de 2000 en su Artículo 2º, así: pequeñas: entre 11 y 50 empleados, medianas: entre 51 y 200 empleados), y con registro mercantil en las bases de datos



de la Cámara de Comercio de Barranquilla, Santa Marta, Cartagena, y Producaribe). La muestra quedó conformada por 63 de éstas que respondieron la encuesta, representando una respuesta del 37% aproximadamente<sup>3</sup>. El procedimiento mediante el cual se recolectó la información fue el siguiente:

Envío del cuestionario, vía correo electrónico, a las Pymes que disponían de éste, anexándoles una carta a través de la cual se explicaba el objetivo de la investigación, se aseguraba la confidencialidad de los datos suministrados, se adquiría el compromiso de hacerles entrega de los resultados de la investigación y se solicitaba la devolución del cuestionario antes de un mes. Sólo se obtuvo respuesta de 8 Pymes.

Se procedió a llamar telefónicamente a las Pymes que no habían respondido el cuestionario, para solicitarles una vez más la devolución del mismo dentro de otro mes de plazo, obteniendo 11 respuestas más.

Finalmente, y durante un período de cuatro meses, se resolvió visitar, sin previo anuncio, a las Pymes que no habían respondido el cuestionario, para solicitarles personalmente la respuesta del mismo y se obtuvo repuesta de 44 Pymes.

## **4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1. Características organizacionales**

El tamaño de las Pymes estudiadas se calculó con base en su número de empleados y se encontró que, en promedio, estas cuentan con 50; es decir, en su mayoría son pequeñas. Esto indica que al menos para incursionar en las actividades de exportación, el tamaño de estas Pymes no ha constituido una barrera, tal como lo indica Da Silva y Da Rocha (2001), quienes encontraron que el tamaño de la empresa no es un obstáculo relevante para la internacionalización de la Pyme de los países en vía de desarrollo.

La edad promedio de las Pymes objeto de estudio es de 18.5 años. Una de las Pymes tiene una edad mínima de 1 año y otra tiene una edad máxima de 100 años, lo cual incide en el valor de la media. El valor de la moda es de 5 años, pero sólo 7 Pymes se encuentran en esta edad. El valor de la mediana es de 10 años, indicando que el 50% de las Pymes encuestadas tienen entre 1 y 10 años y el otro 50% tiene entre 10 y 100 años. Estos resultados conducen a concluir que estas Pymes según la experiencia en ambos mercados (doméstico e internacional), se encuentran divididas en dos grupos de similar proporción: las más antiguas (poseen mayor experiencia) y las más jóvenes (poseen menos experiencia).

Respecto a la experiencia internacional se encontró que las Pymes de la muestra tienen 6 años, en promedio, de haber iniciado su actividad exportadora. El valor mínimo está situado en 1 año con tan sólo 1 Pyme y la experiencia máxima está situada en 39 años y

---

<sup>3</sup> Resultados inferiores a éstos han sido obtenidos en: Agarwal y Ramaswami (1992): respuesta del 22.8%; Crick et al. (1998): 24%; Paswan y Young (1999): 15.7% de respuesta; McNaughton (2002): 26% de respuesta; Samiee y Walters (2002): 18% de respuesta; Kauser y Shaw (2004): 25.3% de respuesta; Galán, Galende y González-Benito (1999): respuesta del 15%; Cavusgil et al. (2004): 22.6% de respuesta; Lages y Montgomery (2005): 22% de respuesta. Otros estudios han sido realizados con muestras similares: Grondin y Grondin (1994): 65 empresas; Da Silva y Da Rocha (2001): 69 empresas; Ekeledo y Sivakumar (2004): 58 empresas.

también la posee 1 sola Pyme. No obstante, la mediana es de 4 años, indicando que los datos están sesgados a la derecha; es decir, por debajo de la media. La moda es de 4 años y la poseen 14 Pymes del total de la muestra (el 22%). Esto indica que tanto las Pymes más jóvenes, como las más antiguas, poseen muy poca experiencia en exportaciones. Posiblemente, porque en los países latinoamericanos las exportaciones aún son incipientes, dada la reciente apertura económica y la liberalización de los mercados que anteriormente se encontraban protegidos.

#### **4.2. Características directivas**

Los resultados obtenidos revelan que el 87% de los directivos de estas Pymes tienen de 36 años en adelante; y sólo un 13% tiene entre 25 y 35 años de edad, indicando que éstos no pertenecen, en su mayoría, a las nuevas generaciones de directivos. De los 55 directivos que tienen de 36 años en adelante, 53 de ellos tienen estudios universitarios y algún postgrado; los que se encuentran entre 25 y 35 años de edad poseen este tipo de formación. Los resultados revelan que el 92% de estos directivos posee experiencia internacional y sólo el 8% de ellos no la posee. El 97% de éstos tiene una actitud excelente, muy buena y buena, frente a las exportaciones.

Contrario a los argumentos teóricos y la evidencia empírica existente sobre el desarrollo exportador de las Pymes en los países en vía de desarrollo, estas Pymes cuentan con unos directivos que poseen un adecuado nivel de conocimientos y experiencia internacional, así como una actitud positiva frente a las exportaciones. Esto, como una respuesta a la competencia internacional que ha obligado a las Pymes a mejorar sus competencias directivas, para evitar su extinción (Domínguez y Brenes, 1997:7), por cuanto la experiencia previa de la dirección es un factor clave en el proceso del desarrollo exportador, toda vez que es considerado un proceso de toma de decisiones por parte de ésta, respecto a la penetración, desarrollo e inversión en recursos para sus actividades de exportación (Rundh, 2003).

#### **4.3. Factores estratégicos**

La estrategia global relacionada con la oferta fue medida a través de las líneas de productos que exportan las Pymes, observándose que sólo el 19% de éstas posee una amplia línea de productos; es decir, 12 Pymes de la muestra; mientras que el 81% posee una línea estrecha y media de productos exportables. Esto indica que éstas han adoptado una estrategia de estandarización de la oferta. El 51% de esta Pymes exporta dentro de América y un 10% exporta hacia países de la Unión Europea. Es decir, el 61% exporta a una sola zona geográfica. Del 39% restante, el 5% exporta a diferentes zonas geográficas y el 35% exporta a dos zonas geográficas incluyendo América. No obstante, los países a los que mayormente exportan son latinoamericanos; es decir, los que tienen menor distancia psíquica. La media del número de países a los que exportan es 3, la moda es 2, el mínimo es 0 (porque existen 3 Pymes que no exportaron el último año, pero que han exportado anteriormente), el máximo es 11 (con frecuencia igual a 1), y la mediana es 2 (notándose un sesgo hacia la derecha). Estos resultados indican que estas Pymes han adoptado, en su mayoría, una

estrategia de estandarización geográfica; seleccionando, especialmente países con menor distancia psíquica y geográfica.

El 44% de las Pymes estudiadas no participa en alianzas estratégicas. El 29% ha decidido constituirse en una red interorganizativa con los organismos de promoción de exportaciones, el 26% con sus proveedores y, el 16% participan en más de una red interorganizativa. De las 17 Pymes que participan en alianzas con organismos de apoyo de exportaciones, 11 no cuentan con un departamento de comercio exterior. No obstante, las 28 Pymes que no participan en ningún tipo de alianzas exportan a 1 y 2 zonas geográficas y 21 de ellas no tienen departamento de comercio exterior; mientras que todas las que exportan a varias zonas geográficas participan en redes interorganizativas con organismos de promoción de exportaciones y con proveedores.

De las Pymes que poseen una amplia línea de productos, el 50% participa en redes interorganizativas (el 25% con organismos de promoción de exportaciones). El 81% posee una estrecha y media línea de productos, el 43% no participa en ningún tipo de redes interorganizativas y el 29% tiene alianzas con organismos de promoción de exportaciones. Estos resultados permiten suponer que la promoción de exportaciones puede contribuir con la expansión geográfica de estas Pymes, con la diversificación de su oferta y con la creación de su departamento de comercio exterior.

El 76% de estas Pymes ha decidido integrar su canal de distribución, a través de subsidiaria de ventas, socios en el exterior, distribuidores en el exterior y directamente al consumidor final; mientras que el 24% exporta a través de distribuidores independientes en el país de origen (exportación indirecta). Por lo tanto, se observa que existe una propensión a internalizar el canal de distribución; posiblemente, por el alto coste de transacción que éstas deben asumir al exportar a través de los intermediarios independientes (Tabla 2).

Tabla 2

**Selección del canal de distribución**

GRADO DE INTEGRACIÓN DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	Frecuencia	Porcentaje
Exportación directa y/o a través de redes propias/compartidas o ajenas en el exterior	48	76
Exportación indirecta a través de intermediarios/distribuidores en el país de origen	15	24
Total	63	100

Las Pymes estudiadas han adoptado, en su mayoría, una estrategia de estandarización de la oferta al poseer una línea estrecha y media de productos exportables, combinada con una estrategia de estandarización geográfica. Esto, posiblemente porque la elección de una estrategia de expansión geográfica esta asociada a una mayor exposición a: 1. el riesgo y la incertidumbre; 2. el cambio de los gustos y preferencias de los competidores; y 3. la inestabilidad de los mercados internacionales, causada por las diferencias socioculturales y económicas; entre otros factores. Por lo tanto, el objetivo de una estrategia de diversificación geográfica está orientado a desarrollar y sostener la presencia de una empresa en un

gran número de mercados; para lo cual debe poseer las habilidades y experiencia directiva necesarias para llevar a cabo efectivamente las actividades del marketing en cada mercado exterior (Katsikea et al., 2005). Sin embargo, pese a que estas Pymes poseen las habilidades directivas para dicha expansión, es posible que existan otras barreras que les impidan la adopción de dicha estrategia. Así pues, los países a los que mayormente exportan estas Pymes, son latinoamericanos; es decir, los que tienen menor distancia psíquica. Aunque, algunas están comenzando a exportar a zonas geográficas más distantes; quizá, debido a la existencia de los tratados de libre comercio suscritos entre los países latinoamericanos y Europa, por ejemplo, los cuales han favorecido las exportaciones latinoamericanas.

Los resultados anteriores son consistentes con el *stablishment chain* expuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), al indicar que la elección de las áreas de proyección geográfica preferidas para intentar evitar el riesgo y la incertidumbre, tanto como sea posible, se proyecta inicialmente hacia los mercados menos distantes psíquicamente y desde allí, la empresa iría extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes.

Lo anterior explica que estas Pymes hayan decidido integrar su canal de distribución, pese a que hayan elegido una estrategia de estandarización de la oferta; opuesto a lo encontrado en la mayoría de estudios realizados, en los cuales el argumento predominante es que las Pymes internalizan el canal de distribución, sólo cuando adoptan una estrategia de diversificación de la oferta (Aulack et al., 2000I); mientras que deciden externalizarlo debido, fundamentalmente, a la carencia de recursos, la falta de experiencia internacional, la volatilidad de los mercados exteriores y la distancia psíquica, entre otros factores (Tesfom, Lutz y Ghauri, 2004). Adicionalmente, las Pymes estudiadas han considerado más necesaria su participación en redes interorganizativas cuando se proponen estrategias de expansión o diversificación geográfica; más bien que cuando deciden diversificar su oferta en los mercados extranjeros; indicando que las que eligen la estrategia de diversificación geográfica, la combinan con la de participación en redes interorganizativas; más bien que combinar una estrategia de diversificación de la oferta con la de participación en alianzas.

#### 4.4. Factores de transacción

Se parte de un análisis del sector al que pertenecen las Pymes para obtener una idea del tipo de producto que éstas actualmente están exportando; es decir, si se trata de la fabricación de productos que demandan alta inversión en activos específicos y el uso de altas tecnologías y conocimiento especializado, o si por el contrario, se trata de Pymes cuyos productos no lo requieren. En tal caso, los resultados indican que el 51% de éstas pertenece al sector manufacturero, dentro del cual se han incluido los siguientes sectores: confección, plásticos, calzado, artes gráficas, muebles, artesanías y joyería. Otro sector representativo de este colectivo exportador es el agroindustrial y de alimentos, en el cual se encuentra el 29% de las Pymes de la muestra. Los resultados indican que las Pymes estudiadas pertenecen, en su mayoría, al sector manufacturero y al agroindustrial y de alimentos, cuyos productos no requieren un tipo de servicio especializado al momento de realizar su venta (productos maduros), así como tampoco requieren unos gastos elevados de I+D para su diseño, o una alta inversión en activos específicos relacionados con el conocimiento, cual es el

caso de las industrias de alta tecnología, como las de fabricación de *software*, por ejemplo (Krishna, 1989; Nakos y Brouthers, 2002; Burgel y Murray, 2000; Blomstermo, Sharma y Sallis, 2006). Sin embargo, casi una tercera parte de los productos exportados por estas Pymes son perecederos; algo que sí podría influir en la decisión de integración del canal de distribución, dado el tiempo requerido para los trámites de aduana y el procedimiento que implica la nacionalización de los productos en los mercados internacionales.

La especificidad de activos para la producción se midió a través del tipo de tecnología utilizada en los procesos productivos. El tipo de tecnología utilizada por estas Pymes en su proceso productivo es variada, dado que las proporciones que han implementado son en promedio: 31% tecnología de punta, 61% tecnología convencional y 8% tecnología rudimentaria. Sin embargo, 28 Pymes aún no han implementado ningún tipo de tecnología de punta en sus procesos productivos y sólo 8 tienen el 100% de ésta. De la tecnología convencional, 23 de las Pymes la han adoptado en un 100% y 12 no tienen este tipo de tecnología en ninguna proporción. La tecnología rudimentaria la poseen en un 100%, sólo 2 de las Pymes de la muestra que pertenece al sector artesanal. No obstante, 47 de las Pymes no posee este tipo de tecnología en ninguna proporción. Los resultados revelan además, que el 56% de la tecnología fue adquirida en el mercado nacional y el 44% en mercados internacionales.

Estos resultados indican que las Pymes estudiadas han ido mejorando gradualmente el tipo de tecnología que utilizan en su proceso productivo, a través de la implementación, en una proporción considerable, de tecnología de punta; detectándose que la tecnología rudimentaria sólo la conservan las Pymes pertenecientes al sector artesanal. Esto, como una política adoptada por éstas con el propósito de mejorar la calidad de sus productos, de sus costes de producción y de sus precios en los mercados internacionales (Domínguez y Brenes, 1997:6). Es decir, la posición competitiva de la empresa es determinante de su éxito en los mercados internacionales, debido al tipo de tecnología, producto, servicio, precio y distribución que ésta desarrolle, para satisfacer la demanda externa (Rundh, 2003).

Lo anterior, coincide con los argumentos expuestos por Zou y Stand (1998) quienes señalan que los factores internos controlables pueden ser modificados y mejorados por la empresa al corto plazo; mientras que los factores internos incontrolables sólo podrán ser mejorados por ésta al largo plazo. Además, la obtención de esta tecnología en los mercados extranjeros indica que las Pymes no sólo realizan actividades internacionales vía exportación, sino también, realizan operaciones de importación. Algo que contribuye a afianzar y acumular sus conocimientos y experiencia en actividades relacionadas con el comercio exterior.

La especificidad de activos para la exportación se midió a través de la inversión en la creación de un departamento de comercio exterior. Se encontró que el 32% cuenta con este y un empleado, en promedio, que posee experiencia internacional. El 68% no ha creado aún este departamento. Las Pymes que exportan a diversas zonas geográficas poseen departamento de comercio exterior, además de ser las que más participan en redes interorganizativas; especialmente, con organismos de promoción de exportaciones. No obstante, las Pymes que exportan a menos zonas geográficas son las que carecen de dicho departamento, indicando que estas Pymes se enfrentan a una barrera para la exportación claramente asociada a la carencia de un departamento altamente especializado en operaciones de comercio exterior.

Con relación a la frecuencia de las transacciones, medida a través del volumen de las exportaciones, se encontró que el 50% de las Pymes exportan entre 5.000 y 10.000 dólares

mensuales y el 48% de éstas, más de 10.000 dólares mensuales. La Pyme que respondió ninguno, es de las que actualmente no se encuentra exportando (exportadora esporádica). Es decir, aproximadamente la mitad de las Pymes tiene una alta frecuencia de transacciones hacia sus mercados internacionales. Se observa además que las Pymes con mayor frecuencia de transacciones son las que pertenecen al sector manufacturero, agroindustrial y de alimentos. No obstante, las Pymes que poseen una amplia línea de productos son las que exhiben menor frecuencia de las transacciones. Aunque, proporcionalmente, las que poseen departamento de comercio exterior son las que exhiben un mayor volumen de exportaciones; es decir, mayor frecuencia de las transacciones. De manera similar se encontró que las Pymes que exportan a diversas zonas geográficas poseen alta frecuencia de las transacciones o mayores ingresos mensuales por la actividad exportadora. Se concluye que, aproximadamente, la mitad de las Pymes tiene una alta frecuencia de transacciones en sus mercados internacionales y las que han elegido una estrategia global de diversificación de la oferta son las que exhiben menor frecuencia de las transacciones. No obstante, las que han adoptado una estrategia de diversificación geográfica exhiben mayor frecuencia de las transacciones.

#### **4.5. Factores ambientales**

El ambiente político, comercial y sociocultural se midió a través de las barreras y estímulos externos para la exportación, relacionadas con la distancia psíquica y la internacionalización del sector. Los factores percibidos por las Pymes como motivadores para entrar a los mercados extranjeros fueron las políticas gubernamentales y comerciales con un 52% de respuesta; es decir, 33 Pymes de la muestra y de estas 33 Pymes, 27 exportan a América y Europa. Se observa además que las 3 Pymes que exportan a diversas zonas geográficas también han percibido las políticas gubernamentales y comerciales como un factor motivador o como una oportunidad para su expansión exportadora. Otros factores que se comportan como motivadores de las exportaciones de estas Pymes son: la cultura, el idioma y la distancia geográfica. Sin embargo, los factores que las Pymes han percibido como barreras externas para exportar a otras zonas geográficas en las que aún no tienen presencia son: las políticas gubernamentales y comerciales en un 48%; es decir, 30 Pymes, de las cuales 17 exportan actualmente a América.

Otro factor ambiental relevante que se comporta como barrera para la exportación ha sido: la distancia geográfica, pero en menor proporción (13%). Por lo tanto, las políticas gubernamentales y comerciales de los países de destino, así como la distancia geográfica, se identifican como los factores ambientales que incrementan o disminuyen la distancia psíquica entre las Pymes estudiadas y los mercados internacionales. No obstante, el 30% de las Pymes respondió que ningún factor del entorno de los países de destino ha sido un obstáculo para su expansión geográfica. Posiblemente, porque las barreras para la exportación que éstas afrontan son más bien internas.

Respecto a la internacionalización del sector se encontró que las industrias a las que pertenecen el 60% de las Pymes analizadas se encuentran altamente internacionalizadas, y el 30% se encuentra en un nivel medio de internacionalización; indicando que sólo el 10% de las Pymes pertenecen a industrias en las que la internacionalización es aún incipiente.

Esto indica que las Pymes de esta Región del País requieren un alto nivel de competitividad para desarrollarse y expandirse exitosamente en los mercados internacionales. No obstante, los resultados revelan que las Pymes que pertenecen a industrias con un nivel alto y medio de internacionalización obtienen altos ingresos mensuales provenientes de la actividad exportadora, indicando que éstas han desarrollado ventajas competitivas en sus mercados extranjeros.

Tanto las Pymes más diversificadas, como las menos diversificadas geográficamente, han percibido las políticas gubernamentales y comerciales como motivadores para entrar a los mercados internacionales o, como una oportunidad para su expansión geográfica. Otros factores que se comportan como motivadores de las exportaciones de estas Pymes son: la cultura, el idioma y la distancia geográfica, debido a que, en su mayoría, exportan hacia otros países latinoamericanos. Por consiguiente, la distancia psíquica juega un papel importante en el proceso del desarrollo exportador de estas Pymes, indicando que las políticas gubernamentales –barreras para la exportación– influyen en el proceso del desarrollo exportador y en la estrategia de exportación elegida por éstas (Chetty, 1999).

En ambientes turbulentos, autores como Rundh (2003) indican la necesidad de construir una red interorganizativa a largo plazo, especialmente las Pymes, de cara a sobrevivir y a ser competitivas en el mercado. Sin embargo, este proceso de construcción de la relación es una tarea compleja que requiere, por parte de las Pymes, diferentes especies de conocimiento que les permita construir y desarrollar una posición fuerte en la red interorganizativa local. De tal manera que el desarrollo de mercados internacionales debe formar parte de la estrategia de las Pymes. En tal caso, la percepción y la actitud de la dirección respecto a las oportunidades y a las barreras para la exportación son ampliamente determinantes de las posibilidades de crecimiento de la empresa en los mercados extranjeros.

#### **4.6. Resultado exportador: intensidad exportadora**

La media de la intensidad exportadora anual –volumen de exportaciones / volumen total de ventas– de las Pymes analizadas es del 34%; la moda es del 20% y es percibida por 8 Pymes; la intensidad mínima es cero y la perciben 3 Pymes que no exportaron en el año 2003 y 1 Pyme que no respondió esta pregunta del cuestionario; el valor máximo es 100% y lo representan 6 Pymes. Por lo tanto, la mediana tiene un valor del 20%, indicando que los datos se encuentran sesgados a la derecha; es decir, por debajo del 34%.

### **5. CONCLUSIONES**

Las características organizacionales, directivas, estratégicas y transaccionales que recorren el perfil de las Pymes industriales analizadas son las siguientes:

- Las Pymes industriales analizadas son, en su mayoría, pequeñas según la clasificación de empresas existente en Colombia por contar con 50 empleados en promedio.
- Según la edad o experiencia adquirida en ambos mercados (el doméstico y el exterior) se encuentran divididas en dos grupos de similar proporción: las más antiguas o que poseen mayor experiencia y las más jóvenes o que poseen menos experiencia.



Sin embargo, tanto las Pymes más jóvenes, como las más antiguas, poseen poca experiencia en exportaciones (6 años en promedio).

- La tecnología utilizada por estas Pymes para la elaboración de sus productos ha ido mejorando gradualmente, a través de la implementación, en una proporción considerable, de tecnología de punta, detectándose que la tecnología rudimentaria sólo la conservan las Pymes pertenecientes al sector artesanal. Esto, como una política adoptada por las Pymes con el propósito de mejorar la calidad de sus productos, de sus costes de producción y de sus precios en los mercados internacionales. Además, gran parte de la tecnología ha sido adquirida en mercados extranjeros; contribuyendo a afianzar y acumular conocimientos y experiencia en actividades relacionadas con el comercio exterior.
- Las Pymes estudiadas pertenecen, en su mayoría, al sector manufacturero y al agroindustrial y de alimentos, indicando que sus productos no requieren un tipo de servicio especializado al momento de realizar su venta, así como tampoco requieren unos gastos elevados de I+D para su diseño, o una alta inversión en activos específicos relacionados con el conocimiento. Además, una tercera parte de los productos exportados por estas Pymes son perecederos.
- Estas Pymes cuentan con unos directivos que poseen un adecuado nivel de conocimientos y experiencia internacional, así como una actitud positiva frente a las exportaciones, indicando que la dirección constituye un recurso clave de su proceso del desarrollo exportador.
- Las estrategias de marketing internacional adoptadas por estas Pymes son: 1. estandarización de la oferta; 2. estandarización geográfica; y 3. redes interorganizativas (en menor proporción).
- En general, estas Pymes exhiben una alta frecuencia de las transacciones al exterior; especialmente, las que han adoptado una estrategia global de diversificación de la oferta. No obstante, las que han elegido una estrategia global de diversificación geográfica poseen alta frecuencia de las transacciones y pertenecen al sector manufacturero y agroindustrial y de alimentos.
- En su mayoría, estas Pymes carecen de un departamento altamente especializado en operaciones de comercio exterior. Y las que lo poseen tienen en promedio 1 empleado vinculado al mismo, aunque con alta experiencia internacional. Desvelándose que ésta es una de las barreras internas para la exportación que afrontan estas Pymes. Sin embargo, la carencia de éste no ha constituido un obstáculo para que estas Pymes, en su mayoría, exporten directamente.

La percepción que, en resumen, tienen las Pymes colombianas de los factores ambientales durante su proceso de desarrollo exportador, es la siguiente:

- Las Pymes han percibido como barreras externas para exportar las políticas gubernamentales y comerciales, así como la distancia geográfica, pero en menor proporción.
- Los factores ambientales que han detectado como motivadores para penetrar en mercados extranjeros son las políticas gubernamentales y comerciales, el idioma, la distancia geográfica, la cultura, y el alto nivel de internacionalización de las industrias a las que éstas pertenecen.
- Los países a los que mayormente exportan éstas son latinoamericanos; es decir, los que tienen menor distancia psíquica. Aunque, algunas están comenzando a exportar a



zonas geográficas más distantes (Europa, Asia y África). Debido fundamentalmente, a la existencia de los tratados de preferencias arancelarias y/o disminución de aranceles, suscritos entre Colombia y otros países y grupos de países.

En resumen, la poca experiencia internacional de las Pymes analizadas, la carencia de un departamento de comercio exterior, los destinos con menor distancia psíquica de sus exportaciones, las estrategias de estandarización geográfica y de la oferta, y la baja intensidad exportadora exhibida por estas Pymes, permiten suponer que éstas se encuentran transitando en la etapa inicial del proceso del desarrollo exportador, según la clasificación acuñada por Leonidou y Katsikeas (1996:524); es decir, éstas están envueltas en actividades de exportación en forma esporádica, pero consideran varias opciones. No obstante, los conocimientos, la experiencia y las habilidades de sus directivos, así como la adquisición gradual de nuevas tecnologías, y la internalización de su canal de distribución para la exportación, permiten suponer que las Pymes analizadas tiene el potencial para incrementar su penetración en el exterior, permitiéndoles hacer frente a la demanda potencial y evitando que éstas adopten una conducta marginal o una abstinencia hacia las exportaciones, tal como lo indican los autores.

Estos resultados son consistentes con los argumentos de autores como Domínguez y Brenes (1997) y Aulack, Kotabe y Teegeen (2000), quienes destacan la diferencia existente entre las condiciones y la competitividad entre los mercados de los países desarrollados y los mercados de países en vía de desarrollo. Lo cual implica la necesidad, por parte de las Pymes de los países en vía de desarrollo, de modificar sus estrategias para obtener el éxito en los mercados de los países desarrollados; mientras que si éstas exportan a otros países en vía de desarrollo (menos distantes psíquicamente). Es decir, éstas percibirán menos presiones en su adaptación, permitiéndoles una mayor expansión de sus actividades y percibir mejores resultados provenientes de la actividad exportadora.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- AGARWAL SANJEEV Y RAMASWAMI SRIDHAR N., 1992. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Localization and International Factors. *Journal Of International Business Studies*. First Quarter, 1-27.
- ALONSO JOSÉ ANTONIO, 1993. Internationalization process and forms of market penetration: a dynamic proposal. Documento de trabajo 9410. Facultad de ciencias económicas y empresariales Universidad Complutense de Madrid.
- ANDERSEN OTTO, 1993. On internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of international business studies*. Second quarter.
- AULAKH PREET, KOTABE MASAAKI Y HILDY TEEGEN, 2000. Export strategies and performances of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*. Vol. 43. N°3, 342-361.
- AXINN CATHERINE Y MATTHYSSENS PAUL, 2001. Viewpoint Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*. Vol. 19. N° 5, 436-449.
- BELL JIM, 1995. The internationalization of small computers software firm. A further challenge of stage theories. *European Journal of Marketing*. Vol. 29, N° 8, 60-75.
- BILKEY Y TESAR, 1977. The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firm. *Journal of International Business Studies*. Spring/summer: 93-98.

- BLOMSTERMO ANDERS, SHARMA DEO Y SALLIS JAMES, 2006. Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*. Vol. 23, N° 2, 211-229.
- BURGEL OLIVER Y MURRAY GORDON, 2000. The international market entry choices of start up companies in high technology industries. *Journal of International Marketing*. Vol. 8, N° 2, 33-62.
- CALOF Y VIVIERS, 1995. Internationalization Note: internationalization behaviour of Small and Medium Sized South African Enterprises. *Business Management*. Octubre.
- CAVUSGIL TAMER, YENIYURT SENGUN Y TOWNSEND JANELL D., 2004. The framework of a global company: A conceptualization and preliminary validation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33, N° 8, 711-716
- CHETTY SYLVIE, 1999. Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*. Vol. 33 No. 1/2, 121-142.
- CRICK DAVE, OBAIDI MANSOUR Y CHAUDHRY SHIV, 1998. Perceived obstacles of Saudi-Arabian exporters of non-oil Products. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 4, No. 7, 187-199.
- DA SILVA PAULO Y DA ROCHA ANGELA, 2001. Perceptions of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*. Vol- 18. N° 6, 589-610.
- DOMÍNGUEZ LUIS Y BRENES ESTEBAN, 1997. The internationalization of Latin American enterprises and market liberalization in Americas: a vital linkage. *Journal of Business Research*. Vol. 38, 3-16.
- EKELEDO IKECHI Y SIVAKUMAR K., 2004. International Market entry modes strategies of manufacturing firms and services firms. A resource based perspective. *International Marketing Review*. Vol. 21, N° 1, 68-101.
- GALÁN IGNACIO, GALENDE JESÚS Y GONZÁLEZ-BENITO JAVIER, 1999. Determinant factors of international development: some empirical evidence. *Management Decision*. Vol. 37, N° 10, 778-785.
- GRONDIN DEIRDRE Y GRONDIN CONDÉ. 1994. The Export Orientation of Canadian Female Entrepreneurs in New Brunswick. *Women in Management Review*, Vol. 9 No. 5, 20-30.
- JOHANSON AND WIEDERSHEIM PAUL, 1975. The internationalization of the firm: forth Swedish cases. *Journal of management studies*. October:305-322.
- JOHANSON Y VAHLNE, 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development foreign commitments. *Journal of international business studies*. Vol. 8, N° 1: 23-32.
- JOHANSON Y VAHLNE, 1990. The mechanism of internationalization. *International marketing review*. Vol. 7, N° 4: 11.24
- KAUSER SALEEMA Y SHAW VIVIENNE, 2004. The influence of behavioural and organizational characteristic on the success of international strategies alliances. *International Marketing Review*. Vol. 21, N° 1, 17-52.
- KRISHNA ERRAMILI M., 1989. Entry Mode Choice in Service Industries. *International Marketing Review*. 7(5), 50-62.
- LAGES LUIS FILIPE Y MONTGOMERY DAVID, 2005. The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 7/8, 755-784
- LEONIDOU LEONIDAS C., KATSIKEAS CONSTANTINE S., 1996. The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of international business studies*. Third quarter.
- MARULANDA GÓMEZ, 2004. Eugenio. La Competitividad de las Pymes, Como ingresar exitosamente en el mercado globalizado. "El Empresariado Colombiano y el TLC". CONFECAMARAS. Bogotá - Colombia.

- MCNAUGHTON ROD, 2002. The export mode decision-making process in small knowledge-intensive firms. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 19, N° 1, 12-20.
- MIESENBÖCK KURT, 1988. Small Business and Exporting: a literature review. *International Small Business Journal*. 6, 2. 42-61.
- NAKOS GEORGE Y BROUTHERS KEITH, 2002. Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Fall, 47- 63.
- PASWAN AUDHESH Y YOUNG JOYCE, 1999. An exploratory examination of the relationship between channel support mechanisms and relational norms in an international context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14 no. 5/6, 445-455.
- PUYANA, DAVID, 2002. Productividad y competitividad de las Pymes. Universidad Sergio Arboleda. Colombia.
- REID STAN, 1981. The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*. Fall 101-112.
- RIALP ALEX, 1999. Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Cambio Tecnológico y Competitividad*. N°781, 117-128
- ROSA PETER, SCOTT MICHAEL Y GILBERT ROBIN, 1994. The Internal Change Agent Approach to Export Training in Small Firms. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18 No. 3, 1994, 17-22.
- RUNDH BO, 2003. Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 29. N° 4, 249-257.
- SAMIEE Y WALTERS, 2002. Export education: perceptions of sporadic and regular exporting firms. *International Marketing Review*. Vol. 19, N° 1, 80 – 97.
- SHARMA DEO Y JOHANSON JAN, 1987. Technical consultancy in internationalization. Department of business administration University of Uppsala, Uppsala, Sweden. Winter.
- STÖTTINGER BARBARA Y SCHLEGELMICH BODO, 1999. Explaining export development from psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*. Vol. 15, N° 5, 357-372.
- STYLES CHRIS Y AMBLER TIM, 1994. Successful Export practice: The UK experience. *International Marketing Review*. Vol. 11 N° 6, 23-47.
- TESFOM GOITOM, LUTZ CLEMENS Y GHAURY PERVEZ, 2004. Comparing export marketing channels: developed vs developing countries. *International Marketing Review*. Vol. 21, N° 4/5, 409-422.
- WESTHEAD PAUL, UCBASARAN DENIS Y BINKS MARTIN, 2004. International strategies selected by established rural and urban SMEs. *Journal of Small Business and Enterprises Development*. Vol. 11, N° 1, 8-22.
- ZOU SHAOMING Y STAN SIMONA, 1998. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*. Vol. 15 No. 5, 333-356.

Gipuzkoaren kanpo harremanak,  
esku onetan.

Las relaciones externas de Gipuzkoa,  
en buenas manos.

Les relations externes de Gipuzkoa,  
en bonnes mains.



Gipuzkoako Foru Aldundia  
Diputación Foral de Gipuzkoa

Kiroletako eta Kanpo Ekintzako Departamentua  
Departamento de Deportes y Acción Exterior