

## **ASPECTOS DETERMINANTES PARA LA EXPORTACIÓN: PERSPECTIVA DE EMPRESARIOS PUERTORRIQUEÑOS**

Por

Carlos M. Fonseca  
Catedrático Asociado  
Programa de PhD.  
Recinto Metropolitano  
Universidad Interamericana de Puerto Rico  
San Juan, Puerto Rico

Gilberto Guevara  
José L. Labeaga  
Ángel M. Ríos  
Juan J. Serrano  
Candidatos a PhD.  
Programa de PhD.  
Recinto Metropolitano  
Universidad Interamericana de Puerto Rico  
San Juan, Puerto Rico

### **Resumen**

La investigación explora los factores tomados en consideración y sus niveles de gradación, respecto a cuan determinantes son éstos al momento de realizar exportaciones, desde la perspectiva de empresarios puertorriqueños. Un 33% de los entrevistados mencionó la resistencia al riesgo seguido de un 27% que resalta la falta de conocimiento como factor para no exportar. Tras la realización de análisis de Contrastes de Medias y ANOVA, los empresarios no reflejan diferencias en términos del grado de relevancia que le asignan a los factores internos, en contraposición a los factores externos a la empresa, como determinantes en la exportación. De igual forma no reflejan diferencias entre factores esencialmente económicos o estratégicos. En términos generales las características demográficas de las empresas tampoco resultaron ser determinantes al momento de las valorizaciones, excepto la variable que mide el porcentaje de las ventas como resultado de las exportaciones que sí reflejó condicionalidad al momento de valorizar los factores. El Análisis de Conglomerado refleja la existencia de tres grandes grupos de factores,

Palabras clave: exportación, factores económicos, desarrollo de estrategia, análisis de riesgo, toma de decisiones

## **Abstract**

This investigation explores some specific export issues and how critical are those issues at a moment of exporting, particularly from the Puerto Rican entrepreneurs point of view. We found that 33% of respondents mentioned the risk resistance, followed by 27% which highlights the lack of knowledge, as a main reason for not exporting. After performing the Compare Means and ANOVA analysis, the entrepreneurs do not show differences when evaluate the export factors, in terms of degree of relevance assigned to internal factors, as opposed to external factors of the company. Similarly, do not reflect differences between essentially economic or strategic factors. Overall demographic characteristics of the companies did not prove to be decisive when the entrepreneur making its evaluation, except the variable that measuring the percentage of sales as a result of exports, that reflected a degree of conditionality, at a moments of valuating the factors. The cluster analysis shows the existence of three groups of factors identified as: factors of production, competitive and business scenario.

Keywords: export, economic factors, risk analysis, strategy making, decision making

## **Introducción**

La competitividad en la exportación, está directamente atada a la ventaja comparativa. No obstante, las nuevas teorías de negocios internacionales, bajo la premisa de competencia imperfecta, le dan más importancia a las economías de escala y a los motivos estratégicos de las respectivas empresas (Huang, et al. 2008). Aun así, podemos identificar dos razones fundamentales que dan origen a las exportaciones. De una parte, las amenazas como la saturación de los mercados nacionales, los aumentos en los niveles de competencia, tanto por parte de las empresas domésticas, como por parte de empresas internacionales. De otra parte, los deseos de explorar a otros mercados y aprovechar oportunidades, más allá de las fronteras del país. La exportación ofrece a las empresas la posibilidad de competir en un mercado más amplio y con más posibilidades comerciales, convirtiendo a ésta, en una de las mayores alternativas para aumentar la rentabilidad de los recursos (Medina, et. al. 2014). La predisposición hacia los negocios internacionales se impulsa cuando existen expectativas no solo de sobrevivencia, sino de crecimiento.

La internacionalización y globalización es algo cada vez más acentuado en el mundo empresarial. De esta manera, empresas de otros países miran nuestros mercados como una posibilidad de crecimiento y esto hace al mercado doméstico, uno más competido. Ante un mercado en estancamiento o en contracción, la exportación se convierte en la alternativa lógica para mitigar dicha situación. Si otras empresas seducen tus mercados no te quedará otra alternativa que coquetear con los suyos, para al menos mantener tus niveles de negocio. Aun en el caso de que el mercado esté en expansión, las exportaciones son una oportunidad de crecimiento.

Las barreras de negocio y los costos de transportación se han reducido consistentemente a partir de la Segunda Guerra Mundial, mientras que al mismo tiempo el desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones han permitido que las empresas tengan

un marco más amplio de operaciones (Rock, 2010). Evidentemente los adelantos en tecnología y telecomunicaciones promueven las exportaciones (Dejo & Ramírez (2009).

En el caso específico de Puerto Rico existe prácticamente un consenso de que es un país importador con déficits comercial, cuando no es así. No obstante, cabe aclarar que los datos que se manejan toman en consideración todas las exportaciones, incluyendo las exportaciones realizadas por las empresas de la industria farmacéutica, biomédica y electrónica, mayoritariamente de capital extranjero. En la siguiente tabla se resumen datos de los pasados tres años y ocho meses, a partir de los datos provistos por El Instituto de Estadísticas de Puerto Rico, donde se refleja claramente un superávit en la balanza comercial de Puerto Rico ([www.estadísticas.gobierno.pr/iepr/](http://www.estadísticas.gobierno.pr/iepr/))

**BALANZA COMERCIAL DE PUERTO RICO (2012- 2015)**

Periodo	2012	2013	2014	2015 (Hasta agosto)
Exportaciones	58.26	62.04	67.29	46.62
Importaciones	45.96	43.82	42.76	28.85
Balanza comercial	12.3	18.22	24.53	17.77

Ante esta coyuntura, nos resulta imprescindible analizar nuestra realidad exportadora, con la finalidad de comenzar a generar datos, información y conocimiento, que permita el desarrollo de estrategias competitivas.

**Revisión de literatura**

Existe un amplio consenso en la literatura, el cual afirma que la exportación es una manifestación del éxito empresarial, así como una estrategia que permite aumentar la rentabilidad (Villena & Souto, 2015). Tradicionalmente se esperaba hasta alcanzar un gran tamaño, una larga trayectoria y mucho capital para la internacionalización (García & Valdez, 2015, Econdon et. al., 2013). Las empresas solían aprender a manejar sus negocios en los mercados nacionales y luego se dirigían a los mercados internacionales. Esto contrario a las empresas “born globals”, que desde un principio son empresas con proyección internacional. Los actuales niveles competitivos requieren no solo de la internacionalización de las empresas, sino de la internacionalización rápida, con un enfoque en la diferenciación respecto a la competencia. La internacionalización ofrece unos beneficios indirectos como el aprendizaje y el conocimiento de los mercados, ofreciendo así un aumento en la competitividad (Medina et. al. 2014)

Aunque Gemunden (1991), resalta unas 700 variables como determinantes del rendimiento de exportación, simplificaremos el análisis tomando en consideración posteriores investigaciones como la de Rock (2010), que clasifica estos factores en dos grandes categorías: uno clasificado como Factores de Ambiente de Negocio y otro como factores Específicos de la Empresa. Dentro de los factores de negocio se incluyen costos

laborales localización, ventaja comparativa y tecnología, entre muchos otros. Los aspectos relacionados a la empresa incluyen factores como capital, estrategias, conocimientos y relaciones internacionales, etc. De acuerdo a Villena y Souto (2015), existe consenso en la literatura el cual afirma que los aspectos internos a las empresas son los principales determinantes del éxito de las empresas, en contraposición a los factores externos.

De otro lado, autores como Econdom (2013), establece que la literatura reciente presenta tres características fundamentales para la rápida internacionalización, entiéndase la orientación de negocio de los ejecutivos, las características internas de la empresa y la dimensión relacionada al ambiente de negocio. Las características internas incluyen entre otra innovación y tecnología. La orientación de los ejecutivos está ligada a la motivación, educación y experiencia y finalmente los factores ambientales están ligados al nivel de competencia.

Hemos resaltado en consenso una veintena de factores a los cuales se les presta especial atención al momento de realizar exportaciones y que serán discutidos y analizados detalladamente en el escrito. Acedo & Galán (2011), resaltan las características de los gerenciales, específicamente la percepción de los riesgos y oportunidades. En el caso de Braymen (2011), se destaca el lugar de nacimiento como determinante para la disposición a la exportación. En la investigación de Mais (2011) se resalta el efecto de las redes de relaciones como factor crítico. Medina (2014), establece factores como características de las empresas, formación académica de la dirección, percepción de barreras de entrada, características de la competencia y finalmente, la adopción y uso de la innovación. En el trabajo de Dejo & Ramírez (2009), encuentran mediante un análisis de conglomerado tres grupos: características de la industria, características de la empresa y el mercado destino de las exportaciones. En el trabajo de Huang (2008), se resalta la cooperación con inversionistas, el capital extranjero y la competencia doméstica, más allá del bajo costo de mano de obra.

La innovación tecnológica está altamente ligada al espíritu de exportación temprana, de hecho en el trabajo de Medina, (2014), se resalta como uno de los factores que inciden en la exportación. En la investigación de Mais (2011), se coloca a la innovación como un catalítico en la internacionalización de las empresas. La innovación requiere de aprendizaje de los mercados, creación de redes para adquirir nueva tecnología y de aprendizaje interno que incluye innovación y desarrollo (García & Valdez, 2015). En adición Brymen et. Al. (2011), concluyen que existe una relación directa entre la investigación y desarrollo (R&D) y la disposición a exportar. No obstante, se debe visualizar la investigación y desarrollo no solo como la creación de nuevo conocimiento para la empresa, también se debe aprovechar dicho conocimiento para el desarrollo de estrategias que puedan ser implementadas en los mercados externos. En adición, el enfoque en los nichos de mercado, el bagaje previo de los empresarios y la implicación de las redes internacionales son mencionadas por la literatura como determinantes en el hecho de que las empresas nazcan exportadoras (Knight & Cavusgil, 2005).

Según Storey (1994), las habilidades y capacidades del emprendedor explican el comportamiento de una empresa, por lo cual puede constituir una fuerza determinante sobre la internacionalización de la empresa. Es el director general el ingrediente determinante en

la elección de la estrategia empresarial (Li y Tang, 2010). El director general posee unas características personales, conocimientos, cultura, hábitos, creencias, emociones e ideas que influyen en su estilo de dirección, de comportamiento y que por lo tanto, también, van a orientar la toma de decisiones que realiza (García y Vallelado, 2011). Autores como Shrader, Oviatt y McDougall (2000), así como Westhead, Wright y Ucbasaran (2001) presentan la experiencia previa del emprendedor como un aspecto que afecta positivamente el comportamiento exportador de una empresa. Variables como la edad del empresario, el nivel educativo y la experiencia empresarial hacen al emprendedor un ser capacitado y dispuesto a enfrentarse a otros riesgos (Andersson, Gabrielsson y Wictor, 2004).

Las características de los equipos directivos influyen en las decisiones estratégicas. En concreto, la edad, la experiencia funcional, otras experiencias profesionales, la educación formal, la heterogeneidad del equipo directivo, las características psicológicas, la procedencia socioeconómica y la posesión de acciones de la empresa se vinculan con la elección de la estrategia. (Wowak y Hambrick, 2010; Smith, Jiang y Yanyan, 2010; Li y Tang, 2010)

La razón de que las empresas que se mueven en un entorno idéntico y que cuentan con recursos similares, tengan un comportamiento distinto en cuanto a exportar, se debe a que tanto las variables externas a la empresa como las características de esta, deben ser percibidas e interpretadas por el individuo (Genturk y Kotabe, 2001). Esta percepción dependerá de las características del decisor, quien procesará dicha información según el modelo mental que estará determinado por sus atributos (Prahalad y Bettis, 1986).

“La exportación es una decisión estratégica que procede, por tanto, de la reflexión sobre las ventajas y desventajas apreciadas en el entorno internacional y el análisis interno de la compañía” (Alonso y Donoso, 1998). Según Prieto (2011), no existe un consenso sobre la definición del término estrategia. Ronda y Guerras (2010) nos dicen que: “La esencia del concepto de estrategia es mantener el equilibrio de la relación de la empresa con su entorno mediante la ejecución de acciones y la utilización racional de los recursos”. Para Johnson y Scholes (1999), la estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y en particular, a sus mercados consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los accionistas. Por otro lado, Grant (2000), nos dice que la estrategia es determinante del éxito en la organización, que implica una definición de objetivos clara, consistente y en el largo plazo; una profunda comprensión de su entorno competitivo; una explotación adecuada de sus recursos y una implantación efectiva. Es definitivo que la gerencia de la empresa es la que decidirá si entra al mercado exportador o no.

La ley de la demanda es una de las dos grandes leyes fundamentales de la economía junto con la ley de la oferta. La ley de la demanda nos dice que en la medida que los precios suben la gente compra menos cantidad de un producto. Cuanto más bajo es el precio de mercado, más unidades se compran. No obstante, se recomienda tomar en consideración aspectos como variedad, calidad, R&D e innovación entre otras variables no relacionadas directamente al precio para afectar la demanda de los productos en los mercados internacionales (Algieri, B. 2014).

Las condiciones de la demanda del mercado de procedencia de la empresa pueden tirar hacia el exterior de los productos y servicios de una nación. Esto sucede cuando los compradores locales viajan con más frecuencia a otra nación o cuando los gustos y necesidades de los consumidores locales se transmiten a los extranjeros. Las características de la demanda influyen en la competitividad y en comportamiento exportador (Porter, 1991). Por lo anteriormente señalado se puede decir que las características de la demanda, tanto del mercado de procedencia de la empresa como del de exportación, influyen en su competitividad, y, por lo tanto, en su comportamiento exportador (Porter, 1991). Esta influencia será de sentido opuesto, dependiendo de que el mercado atractivo sea el de origen o el de destino.

Las características de los clientes del mercado destino, la estandarización, la complejidad y la relación producto- servicio influyen en la decisión de la empresa para exportar (Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978). La similitud en los gustos y demandas de los clientes hace que una empresa pueda considerar que los bienes no necesitan adaptaciones para ser adquiridos por demandantes de otros países y esto facilita el acceso a esos nuevos mercados. Según Stanton, Etzely Walker (2000), la comprensión de las diferencias culturales es un aspecto crítico para competir con probabilidades de éxito en el terreno internacional. De otra parte, Rahman (2010), basa su investigación en el Modelo Gravitacional, para establecer esencialmente que las relaciones comerciales entre países similares están positivamente correlacionadas y que están inversamente correlacionadas por la distancia física entre ellas. No obstante, en su investigación la distancia física no resultó ser un factor determinante. También menciona factores como las divisas, liberalización de tarifas y aranceles, diferencias culturales y costos de transportación.

El hecho de que la exportación implica determinados riesgos limita a la empresa a la hora de iniciar una actividad exportadora. En la investigación de Showming, et al. (2012), se concluye que la necesidad de alcanzar objetivos y metas, está directamente relacionada a la propensión de asumir riesgos por parte de los emprendedores. El comportamiento del exportador está relacionado con el nivel de tolerancia al riesgo, lo que explica que sea un factor psicológico repetidamente examinado (Ditch et al. 1990; Leonidou et al. 1998). La mayoría de los estudios han concluido una relación positiva y significativa entre el nivel de tolerancia al riesgo y la propensión a exportar (Fernández y Castrejana, 2005).

Diversas actividades relacionadas con el proceso de fabricación ayudan a ahorrar costos y diferenciar el producto, lo que hace que favorezcan la actividad exportadora de la empresa (Basile, 2001). La literatura relacionada a la exportación se ha centrado en el contenido tecnológico del proceso de fabricación, a través de la medición del gasto de investigación y desarrollo de la empresa como input del proceso (Nassimbeni, 2001, Moreno y Rodríguez, 1998). El aumento en el contenido tecnológico en la capacidad de fabricación facilita aumentar la productividad, reduciendo los costos de fabricación, sin que eso signifique el disminuir los estándares de calidad o la orientación al mercado del nuevo producto (Melle y Raymond, 2001)

Ventajas competitivas, también denominadas ventajas organizacionales diferenciales, se definen como “el conjunto de recursos del que dispone la empresa para

desarrollar su acción competitiva” (Alonso y Donoso, 2000, pág. 43). Estas ventajas competitivas hacen referencia a capacidades tecnológicas, a los recursos en general que la empresa posee, o alguna característica de los productos o servicios ofrecidos por las empresas. Las ventajas competitivas que permiten a las empresas obtener mejores resultados que el resto de sus competidores, pueden situarse en cualquier parte de la empresa como en sus recursos, operaciones, acceso a proveedores, etc.

“Los recursos acumulados por la empresa, también inciden en la internacionalización de las nuevas empresas, dado que determinan la posición de la empresa para enfrentar el mercado global. Las empresas pueden aprovechar sus ventajas competitivas haciendo uso de sus recursos y capacidades internas, con el fin de lograr explotar las oportunidades que el entorno ofrece para que una empresa forme parte del mercado internacional”. (Arias y Peña, 2004). En definitiva, las exportaciones aumentan a medida que el sistema de producción se vuelve más automatizado y con un mayor contenido tecnológico, debido a que posibilita que la empresa pueda reaccionar eficazmente a los gustos cambiantes de los consumidores. (Tracey et al. 1999)

Un país necesita materia prima para producir los bienes que exporta, ya en procesos o productos terminados. Ocampo, J. (2008), establece que en la literatura, se ha estudiado como las condiciones de acceso a la materia prima, han reflejado un aumento en el ritmo de expansión económica de un área geográfica en particular. Establece además que dicha exportación de materia prima fue un poderoso motor de desarrollo en la expansión económica. Podemos complementar el estudio de Ocampo (2008) con el estudio realizado por Lee, J. & Huang, T. (2005), donde se investigó los factores que determinan la importación de la madera como materia prima en Taiwán ya que esta nación asiática importa cerca del 90% de la madera que utiliza en la producción de otros bienes que manufactura para la exportación. Estos autores señalan que para poder llevar esta materia prima, el gobierno taiwanés tuvo que eliminar todas las restricciones legales o barreras de negocios para la entrada de la madera al país, con excepción de unas tarifas arancelarias mínimas, sumamente bajas para la entrada de ciertos tipos de madera. En ambas investigaciones se evalúa la disponibilidad de la materia prima, ya sea como recurso natural endémico de la región, o como recurso importado para la producción manufacturera y eventual exportación.

Según Becker, B. Chen, J. & Greenberg, D. (2012), hay evidencia considerable de que las firmas incurren en gastos mayores para entrar a nuevos mercados de exportación. Estos costos fijos incluyen el gasto incurrido en identificar mercados meta, desarrollo de redes de distribución y adaptar los productos para que cumplan con las regulaciones extranjeras y sus gustos particulares. Estos costos son difíciles de detectar y producen ganancias en largos periodos de gestación. Becker y Greenberg teorizan que existe una relación hipotética entre los costos de exportación y el desarrollo financiero. Esta relación apunta a la evidencia existente entre el desarrollo financiero de un país y el nivel de exportación, ya que los países con mayor desarrollo son los más dispuestos a invertir en gastos de investigación y desarrollo, publicidad y diferenciación en la oferta de productos a exportar. De otro lado, el estudio de Locatelli, K. (2005), se examinan otros costos operacionales y se concluye que el intercambio comercial se ve afectado por los gastos relacionados al costo de materia prima y suministros no combustibles, y este costo es el

resultado del efecto dominó del aumento en los precios del metal, químicos y materiales pesados. Los costos de energía son directamente proporcionales a los costos de transportación lo cual afecta los índices de precio de exportación de manera lineal.

Aunque la mayoría del financiamiento ocurre localmente y el acceso para el financiamiento internacional puede estar limitado para las firmas grandes, algunos costos fijos pueden ser financiados donde la inversión toma lugar, o sea en el país importador (Becker, B. Chen, J. & Greenberg, D., 2012). En su investigación, documentaron que este tipo de financiamiento es lo suficientemente importante como para predecir el flujo de volumen de intercambio comercial. Éstos midieron cómo la flexibilidad de financiamiento para el importador incide sobre la actividad comercial, añadiendo una medida de financiamiento del importador como variable independiente en un modelo de regresión lineal. En conclusión, establecen que los exportadores necesitan su propio financiamiento, debido a que el efecto del financiamiento del importador es muy débil y no es estadísticamente significativo como factor en el intercambio comercial.

Según Becker, B. Chen, J. & Greenberg, D. (2012), si el desarrollo financiero es crucial para el desempeño de las exportaciones en un sentido estático, sería natural preguntar si el financiamiento del exportador afecta la dinámica del intercambio como tal. La dinámica del financiamiento para el exportador ocurre de la siguiente manera según Ahn, J., Amiti, M. & Weinstein D. (2011): a un nivel más básico el exportador utiliza un crédito de intercambio comercial como colateral o adquiere un seguro contra la posibilidad de quiebras. Según detalla Ahn. J. et al, en contratos tradicionales, el exportador adquiere préstamos de capital de trabajo, líneas de crédito, pagos adelantados para descuento o seguros contra quiebras o impagos basados en las órdenes de compra en el extranjero o las garantías de crédito provistas por el banco del importador. En su investigación Ahn J, Amiti, M. y Weinstein D. (2011), indican que los exportadores tienen una tendencia mayor a ser usuarios de financiamiento comercial, en comparación con las firmas domésticas, debido al alto riesgo que perciben por ser transacciones internacionales. De este modo, según ellos establecen, existe una mayor sensibilidad en el financiamiento para la exportación que para el financiamiento de las ventas domésticas. Finalmente su estudio concluye que los exportadores cuyas instituciones financieras presentan problemas de salud fiscal, disminuyen su actividad de intercambio comercial y reducen sus exportaciones, en contraposición con empresas cuyas fuentes de financiamiento se mantienen sólidas. Al final del camino estas fluctuaciones en la accesibilidad a un financiamiento saludable para la exportación tienen un efecto adverso sobre los precios de exportación, los cuales aumentarán si las condiciones de financiamiento decaen.

La infraestructura de un país determina en mayor grado el costo de transportación de un producto importado. En la literatura hay varias investigaciones cuyo objetivo ha sido medir econométrica y empíricamente, la relación entre la calidad de las carreteras y el costo de transportación, el cual es añadido al costo de importación en el país destino. Por ejemplo, Blyde, J. & Iberti, G. (2014), concluyeron que la infraestructura del país importador es un factor sumamente determinante en el intercambio comercial. Según su estudio los países con mejores infraestructuras tienen mayor ventaja en el establecimiento de compañías manufactureras. El costo de los productos importados es afectado de dos formas por las condiciones de infraestructura. En primer lugar, una red de transporte



óptimo acelera el acarreo de los suministros y en segundo lugar, hay menos gastos de mantenimiento por desperfectos causados por condiciones adversas en las vías de transporte. Mientras que la infraestructura física está directamente relacionada con el volumen de bienes importados, la infraestructura de sistemas o de internet, está directamente relacionado con la importación de servicios. Mengistu-Alemu, A. (2013), estudió de manera cruzada los países del Lejano Oriente y concluyó que aquellos países con tecnologías más sofisticadas importan más conocimiento relacionados a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

El proceso de globalización e inserción en los mercados globales ha llevado a los países y a las empresas a enfrentar a un mercado de tasas de cambio. Las monedas están sujetas a cambios ya sea como consecuencia de decisiones estratégicas de los países para el manejo de las importaciones y exportaciones (Kandil, M., 2015), por la situación económica o el manejo de la deuda, entre otras. Independientemente de la razón las variaciones en las tasas de cambios de divisas, entiéndase valorización o devaluación, afectan las estrategias de exportación de las empresas. Ante estas variaciones en las tasa de cambios, las empresas tienen básicamente tres opciones estratégicas de precios de exportación: Precio Único, Pasar el Precio (Pass trough) y Precio de Mercado (Price to market). La estrategia de precio único requiere de mercados muy similares y que independientemente de la tasa de cambio el precio será igual en los distintos mercados. Pasar el precio implica un cambio en el precio de acuerdo a los cambios en la tasa de cambio. De esta manera si la moneda del exportador se devalúa, el precio del producto se aumenta asumiendo las consecuencias que esto tenga para la demanda. En la situación contraria si la moneda aprecia el precio se reduce. Finalmente, el precio de mercado implica que las empresas absorberán los cambios en las tasa de cambio, con la finalidad de que el precio no se altere en el mercado destino (Baoying, L. & Natan, J., 2010).

Los precios están directamente ligados a los costos, al margen-volumen de ganancia y a la competencia entre otros. No obstante, deben considerarse factores estratégicos como valorizaciones, lugar de procedencia y marca país de origen, entre otros, al momento de desarrollar las estrategias de precios para las exportaciones. Al reflexionar en términos de la cadena de precios de exportación, hay que tener en cuenta que los precios varían dependiendo de quién sea el comprador y los entes que intervengan en la cadena de distribución. Dando lugar a diferentes precios en función de las condiciones de venta o de entrega; dependiendo a su vez de los términos comerciales utilizados en la transacción internacional.

Las empresas esperan recibir una remuneración por el negocio realizado, de manera que cada margen aplicado afectará el precio final del producto. Se requiere de una coordinación en el canal de distribución para que no se apliquen márgenes excesivos en cada nivel, que saquen el precio de una posición competitiva. Además de las ganancias, los intermediarios realizan ciertas actividades, que añaden costes y que se verán reflejados en el precio final del producto. (Fonseca, 2012)

## **Competencia**

Al momento de identificar los productos a exportar una de las cosas que se debe tomar en consideración son las ventajas comparativas del producto. Es importante poseer ventajas relativas en el abastecimiento del producto a exportar o en las materias primas o insumos necesarios para producir la mercancía que se pretende exportar. Los productos finales, las materias primas, productos intermedios y otros insumos deben obtenerse en condiciones de precio, confiabilidad y calidad análogas a las de la competencia internacional.

A su vez tomar en cuenta que la calidad deberá ser la requerida por los mercados externos y a lo menos, similar a la ofrecida por la competencia. Como también que el producto no se encuentre protegido por barreras arancelarias muy elevadas o que el producto ofrecido por la competencia esté favorecido por un tratamiento preferencial.

## **Metodología**

Se realizó una investigación a partir de información primaria, que estableció como población a empresarios directivos de empresas de exportación, con bases operacionales en Puerto Rico. El enfoque de la investigación fue uno cuantitativo de carácter exploratorio. Ante la dificultad en la recopilación de los datos, entendimos que lo más propio era el método multimodal que incluyó las encuestas personales y como complemento el mecanismo de encuestas por correo electrónico.

Una vez realizada una revisión de literatura, que incluyó la lectura de artículos revisados por pares, en revistas especializadas en las áreas de Administración de Empresas y Economía, se identificaron esencialmente veinte factores que inciden en la disposición a exportar. El cuestionario quedó conformado por dos preguntas de filtro, veinte preguntas relacionadas a factores de exportación y seis preguntas demográficas. Se utilizó una escala seis puntos que va desde, extremadamente determinante, hasta nada determinante.

El proceso de pre-prueba del cuestionario fue realizado con nueve expertos en el área, que contestaron dicho cuestionario y brindaron las recomendaciones para su mejoramiento. Entre ellas se sugirió la inclusión del efecto de los incentivos gubernamentales para la exportación y el rol de los gobiernos para el fomento de las exportaciones.

El tamaño de la muestra fue de 53 empresarios, entrevistados entre los días 3 al 17 de mayo de 2015. Finalmente, se descartaron seis cuestionarios por entender que no cumplían con el criterio de consistencia y por tener mucho error de no respuesta. Los datos fueron procesados a través del programa SPSS. Se desarrollaron tres hipótesis las cuales fueron contrastadas mediante análisis estadísticos de Frecuencias, Contraste de Medias, ANOVA y Análisis de Conglomerados.

## **Objetivos**

1. Establecer el orden por nivel de determinación de cada factor, al establecer las exportaciones.

2. Determinar si existen condiciones que afecten las valorizaciones de los factores al momento de exportar.
3. Establecer la existencia de grupos mutuamente exclusivos, mediante el análisis de conglomerados.

## **Hipótesis**

Después de evaluar el escenario nos dimos a la tarea de identificar la mejor técnica o métodos de investigación. Dentro de la clasificación de métodos científicos seleccionamos el método descriptivo, para lo cual se desarrollaron tres hipótesis. La primera hipótesis se subdivide en sub-hipótesis, una vez contrastadas cada una de las sub-hipótesis queda automáticamente corroborada la hipótesis básica.

H1. Las características demográficas de las empresas son independientes a la valorización de los factores de exportación.

H1.A El número de años que lleva exportando la empresa es independiente a la valorización de los factores de exportación.

H1.B El número de empleados que tiene la empresa es independiente a la valorización de los factores de exportación.

H1.C El nivel de ingreso que tiene la empresa es independiente a la valorización de los factores de exportación.

H1.D El porcentaje de ingresos como resultado de las exportaciones es independiente a la valorización de los factores de exportación.

H1.E El tipo de producto que se exporta es independiente a la valorización de los factores de exportación.

H2: Los aspectos internos a las empresas reflejan ser mayores determinantes en las exportaciones, en contraposición a los factores externos a las empresas.

Las valorizaciones de los factores por parte de los empresarios, no están condicionadas al hecho de que sean factores económicos o estratégicos

H3. Los factores económicos reflejan ser mayores determinantes en las exportaciones que los factores estratégicos.

Las valorizaciones de los factores por parte de los empresarios, no están condicionadas al hecho de que sean factores internos o externos a las empresas.

### Análisis de los resultados

Los ítems (variables determinantes en las exportaciones) fueron sometidos a la prueba de fiabilidad de escala reflejando un índice Alpha de Cronbach's de .919, lo cual refleja la fiabilidad de la escala utilizada. En adición se realizó la prueba de fiabilidad en el sentido de que cada ítem fuera eliminado y los resultados estuvieron de igual manera sobre el .91. Todos los índices de correlación por ítems resultaron ser significativos.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.919	20

### Perfil de las empresas analizadas

El perfil de las empresas analizadas reflejó las siguientes características; un 46 % de las empresas lleva diez años o menos exportando, un 20 % entre once a veinte años y un 35 % con más de 20 años. El 44 % de las empresas tiene 50 o menos empleados, otro 35 % tiene entre 51 a 150 empleados y el restante 21%, tiene más de 150 empleados. El 33% de las empresas informó registrar ingresos iguales o menores a un millón de dólares, un 39% informó tener ingresos superiores al millón de dólares pero menores a los diez millones. El restante 28% declaró tener ingresos mayores a los diez millones de dólares. El 54% de las empresas informaron registrar menos del 25% de sus ingresos como resultado de las exportaciones, otro 24% de las empresas establece que las exportaciones aportan entre 25% a 50% de sus ingresos y solo un 22% dice recibir más de la mitad de sus ingresos como resultado de sus exportaciones. Finalmente, el 72% de las empresas exportan bienes, un 17% exporta servicios y el restante 11% exporta tanto bienes como servicios.

Empleos	%	Años exportando	%
50 0 menos	44	0 a 10	46
51 a 150	35	11 a 20	20
151 a 500	13	21 a 30	9
501 a 1000	3	31 0 más	26
1,000 a 5,000	4	Ingresos de exportaciones	%
Ingresos (miles)	%	25% o menos	54
Menos de 100	17	Entre 26% y 50%	24
100 a 500	11	Más de 50%	22
501 a 1,000	4	Qué exporta	%
1,000 a 5,000	22	Bienes	72
5,001 a 10,000	17	Servicios	17
10,001 a 100,000	28	Bienes y servicios	11

## Resultados

A la pregunta de cuál entendían era la razón para que las empresas puertorriqueñas no exportaran, el 33% de los que contestaron la pregunta entendieron que era por miedo o resistencia al riesgo. Se mencionaron razones como: miedo al riesgo, miedo al fracaso y a lo desconocido, entre otras. A este 33% se le podría añadir un 10% que resaltó el temor a perder el control de las operaciones en los mercados internacionales. La falta de conocimiento fue el segundo factor, de acuerdo al 27% de los entrevistados. Esta falta de conocimiento giraba en torno al desconocimiento del proceso de exportación, de los mercados, de las oportunidades y de las leyes, mencionando además la falta de preparación o capacitación de los empresarios. Un 24% resaltó el costo como la razón fundamental para que las empresas no exporten. Se mencionaron costos operacionales, de transporte, de flete y de manejo, entre otros. La no existencia de contactos en el exterior fue otra de las razones, resaltada por el 6% de los entrevistados. Finalmente, razones como las regulaciones, los procesos burocráticos, el poco apoyo del gobierno y el conformismo, también fueron mencionadas.

Nuestro primer objetivo fue establecer el orden de determinación de los factores al momento de realizar las exportaciones. Cabe señalar que mientras menor es el número promedio, mayor es la determinación del factor, toda vez que el código 1 representaba la respuesta extremadamente determinante. En la siguiente tabla se muestra el orden de los factores determinantes al momento de realizar las exportaciones desde la perspectiva de los empresarios consultados.

<b>FACTORES DETERMINANTES PARA LAS EXPORTACIONES</b>	<b>VALOR MEDIO</b>
Expectativas de ganancias	1.4902
Capacidad de producción	1.5294
Costos (todos): operacionales, recursos humanos, transporte	1.5294
Demanda	1.6275
Estrategias y objetivos de la empresa	1.7255
Leyes y otras regulaciones (locales y extranjeras)	1.8824
Estabilidad política del país destino	1.9216
Características empresario	1.9608
Riesgos	1.9804
Precios – Estrategias	2.0392
Flexibilidad de financiamiento para el exportador	2.1569
Flexibilidad de financiamiento para el importador	2.1961
Infraestructura del país destino (incluyendo tecnología TICs)	2.1961
Acceso a la materia prima	2.2157
Impuestos y aranceles en el mercado destino	2.2157
Características socio-culturales del país extranjero	2.2353
Investigación y desarrollo (Innovación)	2.3333
Competencia	2.3922
Tratados Comerciales	2.3922
Tasas de cambio	2.7059

Nuestro segundo objetivo se alcanza en la medida que se contrastan cada una de las hipótesis. La hipótesis uno plantea independencia entre las características demográficas de las empresas participantes en el estudio y las valorizaciones de los factores. Para demostrar esto se realizó un análisis ANOVA con cada una de las preguntas que definen demografía y los factores evaluados. En el caso de la variable; tiempo exportando, ninguno de los niveles de significancia reflejó un resultado menor a .05. Por tal razón, la valorización de los factores es independiente al número de años exportando. Lo mismo sucedió para la variable; número de empleados donde los niveles de significancia son mayores a .05. Los ingresos de la empresa reflejaron cierta condicionalidad solamente con el 15% de los factores analizados, específicamente con costos, impuestos y tratados. De esta forma por mayoría absoluta concluimos la independencia de esta característica demográfica y las valorizaciones de los factores. El tipo de producto que exportan las empresas, de igual manera reflejó independencia respecto a los factores analizados, cuando todos los niveles de significancia fueron mayores a .05. Finalmente, el porcentaje de los ingresos provenientes de las exportaciones si reflejó cierta condicionalidad para el 70% de los factores. El análisis correspondiente, reflejó que en la medida que aumentaban los ingresos provenientes de las exportaciones, mayor nivel de determinación era asignado a los factores. En dicho caso, la única sub-hipótesis que no queda favorablemente contrastada es la H1.D. En las siguiente tabla se muestran dichos niveles de significancia (P value), en el mismo orden en que aparecen las preguntas en el cuestionario.

### ANÁLISIS ANOVA CON CADA PREGUNTA DEMOGRÁFICA

<b>FACTORES</b>	<b>Años exp. Sig. (P value)</b>	<b># Empl. Sig. (P value)</b>	<b>Ingreso Sig. (P value)</b>	<b>% Ing. Exp. Sig. (P value)</b>	<b>Qué exp. Sig. (P value)</b>
Estrategias y objetivos de la empresa	.422	.598	.121	.189	.776
Acceso a la materia prima	.477	.880	.042	.100	.051
Costos: operacionales, transporte, etc.	.568	.698	.001	.032	.670
Impuestos/aranceles en el país destino	.723	.633	.417	.012	.653
Expectativas de ganancias	.271	.838	.298	.001	.479
Leyes y otras regulaciones	.808	.434	.120	.043	.115
Riesgos	.781	.705	.191	.050	.859
Tratados	.206	.576	.017	.022	.286
Precios	.789	.774	.158	.921	.539
Tasas de cambio	.369	.888	.213	.943	.797
Características empresario	.839	.826	.413	.004	.279
Flex. de fin. para el importador	.670	.743	.165	.063	.304
Flex. de fin. para el exportador	.580	.417	.215	.000	.392
Investigación y desarrollo (Innovación)	.319	.758	.150	.030	.158
Carac. socio-culturales país extranjero	.848	.447	.154	.040	.051
Capacidad de producción	.114	.830	.151	.042	.633
Infraestructura del país destino (TICs)	.579	.509	.153	.031	.702
Estabilidad política del país destino	.671	.622	.092	.112	.759
Demanda	.096	.833	.051	.008	.975
Competencia	.958	.873	.160	.235	.185

Para el proceso de contrastación de la segunda hipótesis, se crearon unos valores “dummy”, asignando el valor uno para los factores evidentemente económicos y el valor dos, para factores evidentemente estratégicos. Una vez asignados los valores a cada uno de los factores y habiendo calculado el promedio de las valorizaciones en los factores correspondientes, se procedió a realizar un análisis de contraste de medias o una *Prueba t* y el análisis ANOVA. Como podemos observar en las siguientes tablas el nivel de significancia es de .837, evidenciando que no existe diferencias en las valorizaciones independientemente sean factores clasificados como estratégicos o económicos.

### CONTRASTE DE MEDIAS Y ANOVA

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means						
		T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Puntuación media	Equal variances assumed	.209	16	.837	.04214	.20167	-.38537	.46966
	Equal variances not assumed	.264	7.514	.799	.04214	.15947	-.32978	.41406

### ANOVA

Puntuación media

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.006	1	.006	.044	.837
Within Groups	2.024	16	.127		
Total	2.030	17			

El proceso de contrastación de la tercera hipótesis fue similar al proceso de la segunda hipótesis. De igual manera se crearon unos valores “dummy”, asignando el valor uno para los factores internos a la empresa y el valor dos para factores externos a la empresa. Una vez asignados los valores a cada uno de los factores y habiendo calculado el promedio de las valorizaciones en los factores correspondientes, se procedió a realizar un análisis de contraste de medias o una *Prueba t*. Como podemos observar en las siguientes tablas, el nivel de significancia es de .233, evidenciando que no existe diferencias en las valorizaciones independientemente sean factores clasificados como estratégicos o económicos.

**CONTRASTE DE MEDIAS Y ANOVA EN CASO DE CLASIFICAR LOS CRITERIOS COMO INTERNOS O EXTERNOS A LA EMPRESA**

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Puntuación media	Equal variances assumed	-1.234	18	.233	-.18131	.14689	-.48991	.12729
	Equal variances not assumed	-1.255	17.954	.225	-.18131	.14444	-.48482	.12219

**ANOVA**

Puntuación media

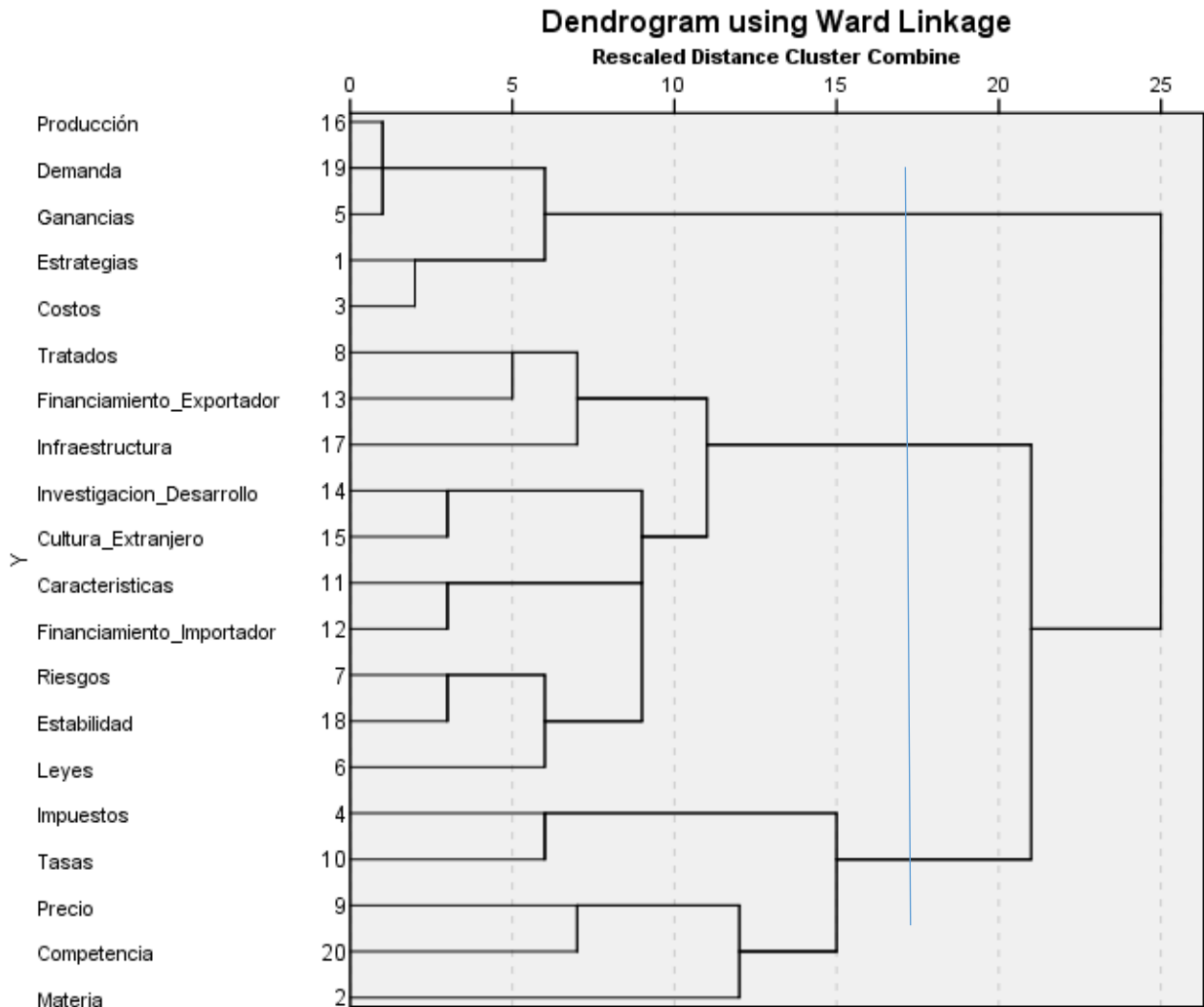
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.163	1	.163	1.524	.233
Within Groups	1.922	18	.107		
Total	2.085	19			

El tercer objetivo pretende establecer grupos a partir de un Análisis de Conglomerado (Cluster), basándonos en las variables (factores). Al referirnos al Dendograma vemos claramente la existencia de tres grupos altamente heterogéneos. En primera instancia se agrupan: capacidad de producción, demanda, ganancias, estrategias y costos. El segundo grupo está compuesto por los factores: tratados, financiamientos tanto del exportador como del importador, infraestructura, R&D, aspectos culturales,



características del comerciante, riesgos, estabilidad política y leyes. Finalmente el tercer grupo quedó compuesto por: impuestos, tasas de cambio, precio, competencia y acceso a la materia prima.

### ANÁLISIS CLUSTER



### Conclusiones y recomendaciones

Desde la perspectiva de una tercera parte de los empresarios entrevistados la principal razón para no exportar es el miedo o resistencia al riesgo. Si a esta tercera parte se le suma el temor a perder el control de las operaciones en los mercados internacionales, tenemos un 43% aludiendo al temor o resistencia al riesgo, como principal desmotivador para la exportaciones. Esta realidad debe combatirse con un cambio en la mentalidad de los empresarios, para que se entienda que el riesgo es algo inherentes al mundo de los negocios. La falta de conocimiento fue el segundo factor, de acuerdo al 27% de los entrevistados. Esta falta de conocimiento giraba en torno al desconocimiento del proceso

de exportación, de los mercados, de las oportunidades y de las leyes, mencionando además la falta de preparación o capacitación de los empresarios. Este hallazgo establece la necesidad de orientación por las partes concernientes, entiéndase en primera instancia por parte de los propios empresarios, las asociaciones de comerciantes, la academia y el gobierno. Un 24% resaltó el costo como la razón fundamental para que las empresas no exporten. Se mencionaron costos operacionales, de transporte, de flete y de manejo, entre otros. La pregunta que resalta a esta realidad es ¿Podrían los grandes exportadores entrar en un proceso de esfuerzo cooperativo, donde los pequeños exportadores puedan compartir parte de esos costos relacionados a la exportación? La no existencia de contactos en el exterior fue otra de las razones, resaltada por el 6% de los entrevistados, que podría también estar atada a la falta de conocimiento.

Las expectativas de ganancias, capacidad de producción, costos y demanda, fueron mencionados como los cuatro factores de mayor determinación al momento de establecer las estrategias de exportación. El elemento proactivo que debe regir las acciones de las empresas entiéndase; las estrategias y objetivos, fue clasificado como quinto factor. Es necesario internalizar que nuestras acciones determinan los resultados y no deben ser los resultados quienes determinen nuestras acciones. Entendemos el hecho de que los tratados comerciales y la tasa de cambio de divisas ocupen las últimas posiciones, dado que el principal mercado de exportación de Puerto Rico es EEUU. Lo que es imperativo atender es la valorización dada al factor innovación (R&D), que ocupó la posición 17 de 20, cuando la evidencia teórica establece que es uno de los elementos fundamentales al momento de exportar.

La cantidad de años exportando, el número de empleados, los ingresos y el tipo de producto que exporta, no son determinante para la valorización de los factores de exportación. Solamente el nivel de ingresos proveniente de las exportaciones, tiene alguna condicionalidad con las valorizaciones reflejándose que en la medida que los ingresos provenientes de las exportaciones sean mayores mayor valorización se le da a los factores de exportación.

Contrario a lo que esperábamos encontrar y a partir de un nivel de significancia de .837 en los análisis de Contraste de Medias y ANOVA, no se evidenció que existan diferencias en las valorizaciones, independientemente sean factores clasificados como estratégicos o económicos. En nuestra visión proactiva del manejo de los negocios, entendemos que los factores estratégicos deben reflejar mayores niveles de valorización, en la medida que pretendamos ser más competitivos en los mercados internacionales. De igual manera, y con un nivel de significancia de .233 tampoco se reflejaron diferencias en las valorizaciones dadas a factores clasificados como internos y externos a la empresa. De igual forma entendemos que los factores internos debieron reflejar mayores niveles de valorización toda vez que son los factores que podríamos controlar.

Finalmente, el Análisis de Conglomerados refleja la formación de tres grupos. En primera instancia se agrupan: capacidad de producción, demanda, ganancias, estrategias y

costos. El segundo grupo está compuesto por los factores: tratados, financiamientos tanto del exportador como del importador, infraestructura, R&D, aspectos culturales, características del comerciante, riesgos, estabilidad política y leyes. Finalmente el tercer grupo quedó compuesto por: impuestos, tasas de cambio, precio, competencia y acceso a la materia prima.

## Referencias

- Ahn, J., Amiti, M. & Weinstein, D. (2011). Trade Finance and the Great Trade Collapse. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 101(3), 298-302.
- Algieri, B. (2014). Drivers of export demand: A focus on the GIIPS countries, *World Economy*, 17(10), 1454-1482.
- Alonso, J.A. y Donoso, V. (2000). Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española*. 788, 35- 57.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. y Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22–34.
- Arias, A. y Peña, I. (2004). Las pymes manufactureras de la CAPV ante el reto de la internacionalización. *Ekonomiaz*, 55(1), 146–169.
- Basile, R. (2001): “Export behavior of Italian manufacturing firms over the nineties: the role of innovation”, *Research Policy*, 30(8), 1185-1201.
- Becker, B., Chen, J. & Greenberg, D. (2012) Financial Development, Fixed Costs, and International Trade. *Review of Corporate Financial Studies*, 2(1), 1-28.
- Blyde, J. & Iberti, G. (2014). A Better Pathway to Export: How the Quality of Road Infrastructure Affects Export Performance. *The International Trade Journal*, 28, 3–22.
- Braymen, C., Briggs, K. & Bouware, J. (2011). R&D and the Export Decision on New Firms, *Southern Economic Journal*, 28(1), 191-210.
- Dejo, N. & Ramírez, M. (2009). Export Behaviour: A study of Spanish SME’s. *Revistas de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 3(2), 52-67.
- Dichtl, E., Koeglmaier, H.C., Mueller, S. (1990): International orientation as a precondition for export success. *Journal of international Business Studies*, 21(1), 23-40.
- Econdon, D. M., Hernan, C. & Murillo, G. (2013). Factor Determining the appearance of “born global”: Analysis of early internalization for SMES in Colombia, *Pensamiento y Gestión*, 35, 206-223.

- Fernández, R., Castrejana, J.I. (2005). Capacidades directivas y aprendizaje de las pymes exportadoras. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 75-94.
- Fonseca, C.M (2012). Factores que afectan la toma de decisión de los precios a nivel internacional, Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, España.
- García, E. & Valdez, A. (2015). Factores del crecimiento de las empresas nacidas globales orientadas a la exportación: El caso valle, Ballina y Fernández, S. A., *Universia Business Review*, 45, 34-66.
- Gemunden, H. G. (1991). Success factor of export marketing: A meta analytic critique of the empirical studies in S. J. Poliwoda. *New perspective in International Marketing, London*, 33-62.
- Gencturk, E.F. & Korable, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance. A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.
- Grant, R. M. (2000). Dirección Estratégica. Cívitas. Madrid.
- Huang, C., Zhang, M., Zhao, Y & Amorim, C. (2008). Determinants of Export in China: A Microeconometric Analysis. *Journal of Development Research*, 20(2), 299-277.
- Johnson, G. Y Scholes, K. (1999). Exploring Corporate Strategy. Prentice- Hall. New York.
- Kandil, M. (2015). The adverse effects of real exchange rate variability in Latin America and the Caribbean, *Journal of Applied Economy*, 18(1), 99-120.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2005). A Taxonomy of Born Global Firm. *Management International Review*, 45, 15-35.
- Baoying, L. & Natan, J. (2010). Pricing to market and the volatility of UK export price, *Applied Financial Economics*, 20(18), 1441-1460.
- Lee, J., & Huang T. (2005) Examining the purchaser's capability, seller's product, and market information characteristics of wood raw material buyers in Taiwan, *Forest Product Journal*. 2005, 55:4, 17-23.
- LI, J y TANG, Y. (2010). CEO hubris and firm risk in China: the moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*. 53(1). 45-68.
- Locatelli, K. (2005). U.S. import and export prices in 2004. *Monthly Labor Review*, 3-10
- Mais, I. & Amal, M. (2011). Determinants of Export Performance: An Institutional Approach. *Latin America Business Review*, 12, 281-307.
- Medina, M. J., Mosas, A., Bernal, E. & Moran, E. (2014). Factores determinantes para la exportación en las empresas agrícolas Andaluzas, *Revista Económica Pública Social y Cooperativa*, 81, 241-262.

- Melle, M.: Raymond J.L. (2001): Competitividad Internacional de las Pyme Industriales Españolas, *Papeles de Economía Española*, 89/90, 88-105.
- Mengistu- Alamu, A. (2013). The Nexus between Technological Infrastructure and Export Competitiveness of High-tech Products in East Asian Economies. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 5(1), 14-26.
- Moreno, L.; Rodriguez, D. (1998): Diferenciación de producto y actividad exportadora de las empresas manufactureras españolas, 1990-1996. *Información Comercial Española*, 773, 25-35.
- Nassimbeni, G. (2001): Technology, innovation capacity and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model, *Research Policy*, 30 (2),245-262.
- Ocampo, J. (2008). El Auge Económico Latinoamericano. *Revista de Ciencia Política*, 28(1), 7-33.
- Prahaland, C.K.; Bettis, R.A. (1986). The dominant logic:a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501.
- Rahman, M. M. (2010). The factors affecting Bangladesh exports: Evidence from the Gravity Model Analysis, *Journal of Developing Areas*, 44(1), 33-62.
- Rock, T. (2010). Exporting Success Factors: The Case of Chilean Firms, *Panorama Socioeconómico*, 21, 144-159.
- Ronda, G.A. Y Guerras, L.A. (2010). Dinámica de la evolución del concepto de estrategia 1962-2008: un análisis de co-palabras. *Ponencia presentada al XX Congreso Nacional ACEDE*. Granada.
- Santos, M. V., García, M.T. y Vallelado, E. (2011). La percepción directiva: influencia del perfil cognitivo y de factores contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*, 14, 67-77.
- Shouming, C., Xuemei, S & Sibin, W. (2012), Need for Achievement, Education and Entrepreneurial Risk-Taking, Behaviour, *Socil Behaviour & Personality: An International Journal*, 40(8), 1311-1318.
- Shrader, R., Oviatt, B. & McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21<sup>st</sup>. century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247.
- Smith, L.; Jiang, J. & Yanyan, I. (2010). What´s my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. *The Accounting Review*. 85(4), 1131-1162.
- Stanton. W. Etzel, M. & Walker, B. (2000): *Fundamentos de marketing*. Me Graw Hill, Mexico.

- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Tracey, M.; Vonderembse; M.A.; Lim, J. (1999). Manufacturing Technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance, *Journal of Operations Management*, 17(4), 411-428.
- Villena, F. & Souto, J. M. (2015). El impacto de los intangibles estratégicos en el desempeño exportador de la PYME Manufacturera, *Intangible Capital*, 11(1), 13-40.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
- Wiedersheim- Paul, F.; Olson, H.C. & Welch, L.S. (1978). Pre- export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 47- 58.
- Wowak, A. y Hambrick (2010). A model of person- pay interaction: how executives vary in their response to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*, 31, 803-821.