

Article presented at the *II Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico*, 13–14 October 2016, Lima: Universidad del Pacífico.

Title in English (translated)

The effect of resources and capabilities on export performance in Peruvian SMEs from the garments industry

Original title in Spanish

El efecto de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador en Pymes peruanas en el sector confecciones

María Alejandra Padilla Blas¹, Jean Pierre Bolaños¹, and Martín Hernani-Merino¹

This version is available at:

https://github.com/jbolanoshurtado/research_articles/tree/main/repository

Conference article information	
Article title	El efecto de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador en Pymes peruanas en el sector confecciones
Conference name	II Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico
Conference date	13–14 October 2016
City	Lima
Organiser	Universidad del Pacífico

Citation: Padilla, M.A., Bolaños, J.P., & Hernani-Merino, M. (2016) El efecto de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador en Pymes peruanas en el sector confecciones. *II Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico*, 13–14 October. Lima: Universidad del Pacífico.

© 2016, The Authors. This copy is provided for your own personal use only.

¹Universidad del Pacífico, Lima, Peru

El efecto de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador en PyMEs peruanas en el sector confecciones

PADILLA, María Alejandra; BOLAÑOS, Jean Pierre y HERNANI-MERINO, Martín

Abstract

Son pocas las investigaciones que han tenido en cuenta el rol de la experiencia internacional sobre la relación entre los recursos y capacidades y el desempeño de las empresas exportadoras. El presente estudio busca determinar el efecto de los recursos y capacidades sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) exportadoras peruanas en función a su grado de experiencia internacional. El estudio planea utilizar una muestra de PyMEs exportadoras peruanas del sector confecciones e implementar un modelo de ecuaciones estructurales basado en varianzas para confrontar las hipótesis de estudio. Se espera que los resultados respalden (a) la relación positiva de los recursos y capacidades con el desempeño exportador y (b) la relación positiva entre experiencia internacional y recursos y capacidades. Finalmente, se espera que el presente estudio sirva de base para que los sectores privado y público del Perú puedan tomar decisiones con mayor información en favor del desarrollo exportador.

Palabras clave: recursos, capacidades, desempeño exportador, PyMEs, experiencia internacional

Agradecimientos: Los autores agradecen a Ghengis Villacrez por su dedicado e incondicional apoyo a lo largo de la presente investigación.

1. Introducción

La exportación es la forma predominante de internacionalización empresarial (Leonidou, Katsikeas & Coudounaris, 2010) e involucra la producción y el control del negocio a nivel local (Buckley & Casson, 1998). Esta forma de entrada a mercados internacionales, provee beneficios específicos para la empresa, tales como mayor flexibilidad para la acción directiva, bajo costo marginal al incrementar la escala y un menor compromiso de recursos, que conlleva a un nivel reducido de riesgo de negocio (Pan & Tse, 2000; Monreal, 2009).

A pesar de ser uno de los primeros pasos de internacionalización (Buckley y Casson 1998), resulta necesario preguntarse qué conjunto de factores permiten pronosticar el éxito o fracaso de las empresas exportadoras (Peng, 2004). Así, los factores que determinan su éxito o fracaso, medido a través del desempeño exportador, suelen ser clasificados por la academia en dos grupos: (1) factores externos y (2) factores internos, cada uno respaldado por una corriente teórica distinta (Zou & Stan 1998). Los factores externos se sustentan sobre la base de la Teoría de la Organización Industrial, mientras que los factores internos, usualmente referidos como recursos y capacidades (Del Canto & González, 1999), provienen de la Visión Basada en Recursos (*Resource-Based View* en inglés).

La presente investigación se centrará en los recursos y capacidades. Esto se debe en primer lugar a que la academia ha estudiado su rol frente al desempeño exportador, encontrando una relación positiva (Rumelt, 1987; Piercy, Kaleka & Katsikeas, 1998; Kaleka 2002: Zou, Fang & Zhao, 2003; Esteve-Perez & Mañez-Castillejo, 2008) y un rol predominante sobre los factores externos (Stan, 1998; Sousa et al., 2008). En segundo lugar, este enfoque resulta significativo para la toma de decisiones gerenciales, ya que se encuentra compuesto por variables controlables por la empresa, además de estar relacionadas con sus operaciones y su capacidad para responder al entorno competitivo (Teece & Pisano, 1994).

Adicionalmente, la formación y manejo de los recursos y capacidades, y su posterior impacto sobre el desempeño exportador, se ve influenciada por la experiencia internacional con la que la empresa cuenta (Oura, Silver & Lopes, 2016). La experiencia internacional resulta ser un factor clave en la internacionalización las empresas, ya que es a través de ella que resulta posible obtener conocimiento experiencial (Johanson y Vahlne, 1977). De esta manera, aquellas empresas que han acumulado mayor experiencia, realizando actividades de comercio internacional, desarrollan recursos y capacidades más adecuados para dichas actividades (Hilmerson & Johanson, 2016). Así, la obtención de experiencia permite reducir la incertidumbre, afectando decisiones como el mayor compromiso de recursos y de expansión de las operaciones internacionales (Casillas y Moreno-Menendez, 2014; Hilmersson & Johanson, 2016).

Profundizando en las investigaciones acerca del efecto de los recursos y capacidades en el desempeño exportador, estas han sido realizadas predominantemente en países desarrollados, teniendo a la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) como unidad de análisis (Zou & Stan, 1998; Sousa, et al., 2008). Esto demostraría la necesidad de investigar la influencia de los recursos y capacidades en el desempeño exportador en las PyMEs provenientes de economías emergentes como la peruana. En el Perú, es posible encontrar ambas tendencias, ya que el 99.6% de las empresas peruanas son PyMEs; de las cuales, 73% son exportadoras. Dentro de este último grupo, el sector textil-confecciones cuenta con la mayor participación en valor de exportaciones (31.8%) (PRODUCE, 2013).

En suma, identificar los recursos y capacidades que impulsan el desempeño de las PyMEs del sector textil-confecciones proveería información relevante para la toma de decisiones

gerenciales y oportunidades de mejora. Asimismo, resulta importante identificar si la formación de los recursos y capacidades se encuentra ligada a la experiencia internacional de las PyMES. De este modo, el presente estudio tiene por objetivo medir el impacto de la experiencia internacional en los recursos y capacidades y en el desempeño exportador. Ante la escasez de investigaciones similares, se espera contribuir a una toma de decisiones con mayor información en favor del desarrollo exportador en el ámbito público y privado peruano .

Esta investigación se encuentra organizada en dos secciones. La primera sección presenta el marco teórico relevante para la relación entre los recursos y capacidades de la empresa exportadora y su desempeño. Además, esta sección presenta las hipótesis del estudio y el modelo propuesto. En la segunda se presenta el método que seguirá la investigación.

2. Revisión de literatura

Con respecto a los recursos y capacidades, estos se pueden definir como aquellos activos semi-fijos (Caves, 1980) tangibles (Chatterjee & Wernerfelt, 1991) e intangibles (Grant, 1991) que permiten la adaptación y la mejora del prospecto de supervivencia de la empresa en el cambiante entorno competitivo (Esteve-Pérez & Mañez-Castillejo, 2008). En ese sentido, Barney (1991), y posteriormente otros autores (Grant, 1991; Hall, 1993; Naidu & Prasad, 1994; Conner & Prahalad, 1996; Andersen & Kheam, 1998) argumentan que toda empresa cuenta con una combinación propia y única de recursos y capacidades, que se articula para ser su fuente de ventaja competitiva, y en consecuencia, determinante de su nivel de desempeño.

a. La teoría de los recursos y capacidades

La visión basada en los recursos surge a partir de la Teoría de Crecimiento de la Empresa (*The Theory of the Growth of the Firm*), propuesta por Penrose (2009) en 1959. Posteriormente, esta fue desarrollada seminalmente por Wernerfelt (1984) (barreras de posición activos fijos, recursos colectivos, recursos de proyectos), Rumelt (1987) (mecanismos de aislamiento), Barney (1991) (recursos físicos, humanos y organizacionales), Conner (1991) (diferenciación entre la teoría de los recursos y otras teorías de la empresa), Mahoney y Pandian (1992) (complementación de la teoría de los recursos con otras teorías de la empresa) y Amit y Schoemaker (1993) (distinción teórica entre recursos y capacidades). Penrose (2009, p. 21) define a la empresa como un “conjunto de recursos” y señala que el rol de estos en el proceso de producción dependerá del conocimiento y habilidad de los individuos dentro de ella. Así, la

combinación de recursos materiales y humanos permite la creación de oportunidades productivas únicas, subjetivas y específicas para cada empresa (Prévot, Brulhart, & Gilles, 2010).

Según Monreal (2009), los aportes de Wernerfelt (1984), Barney (1991) y, Amit y Schoemaker (1993) continuaron el desarrollo de la teoría establecida por Penrose (1959). Sus contribuciones distinguieron la naturaleza de los recursos y de las capacidades, dando origen a dos corrientes de análisis. Por un lado, según Wernerfelt (1984) los recursos se definen como todos aquellos activos tangibles e intangibles que son fuente de fortalezas y debilidades para la empresa. En la misma línea, Barney (1991) presenta a los recursos y capacidades como los procesos organizacionales, los atributos empresariales, y demás activos que permiten generar e implementar la estrategia empresarial. El punto en común entre ambas conceptualizaciones es su carácter controlable y su rol como insumos para la estrategia de la empresa. Asimismo, la conceptualización de ambos autores integra a los recursos y capacidades bajo un mismo espectro sin hacer una distinción entre ellos.

Por otro lado, existe un enfoque distinto, en el que se hace una diferencia entre lo que la empresa posee (recursos) y lo que hace (capacidades) (Grant, 1991; Monreal, 2009). Amit y Schoemaker (1993) hacen esta distinción al identificar a los recursos como los insumos con los que cuenta la empresa y, a las capacidades, como aquellas habilidades que permiten sacar provecho de dichos insumos y hacerlos productivos. Asimismo, desde la perspectiva de estos autores, la asimetría entre los recursos y capacidades que cada empresa controla se origina en las imperfecciones del mercado y las decisiones gerenciales respecto al desarrollo y despliegue de los mismos.

La Tabla 1 presenta las definiciones de ambas corrientes y detalla las distintas categorizaciones de los recursos y capacidades propuestas por la academia. Si bien se observa heterogeneidad en las definiciones, las clasificaciones muestran ciertas dimensiones en común.

Tabla 1. Definiciones y clasificaciones de los recursos y capacidades

		Recursos	Capacidades
Barney (1991)	Definición	El concepto de recurso abarca todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información y conocimiento manejados por la empresa que le permiten a la misma, concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y efectividad.	

	Clasificaciones	Los recursos pueden ser clasificados en tres categorías: <ul style="list-style-type: none"> - Capital físico - Capital humano - Capital Organizacional 	
	Definición	“Los recursos y capacidades son dos lados de la misma moneda”. Se pueden definir como aquellos activos tangibles e intangibles que son semipermanentes en la empresa.	
Wernefelt (1984) y Chaterjee & Wernerfelt (1991)	Clasificaciones	En el primer artículo citado, el autor realiza una distinción simple entre recursos tangibles e intangibles. Se toma como referencia el segundo estudio para contar con una clasificación más específica. <ul style="list-style-type: none"> - Recursos físicos - Recursos Intangibles - Recursos financieros 	
	Definición	Los recursos individuales de la empresa incluyen bienes de equipo, recursos humanos, capacidad intelectual, patentes, marcas, entre otros. En la mayoría de casos, no son productivos por sí mismos.	Las capacidades organizativas son las condiciones de una empresa para emprender alguna tarea o actividad productiva empleando un grupo de recursos.
Grant (1991)	Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> - Físicos - Financieros 	Enfoque funcional (según las áreas funcionales de la empresa se determinan las capacidades)
	Clasificaciones	Intangibles <ul style="list-style-type: none"> - Reputación - Tecnología - Cultura Organizacional - Recursos Humanos 	Enfoque de la cadena de valor (según las actividades primarias y de apoyo identificadas en la cadena)
Amit & Schoemaker (1993)	Definición	Stocks de factores disponibles que pertenecen o son controlados por la empresa y que son convertidos en productos finales o servicios.	Habilidades de la empresa para combinar sus recursos a través de procesos organizacionales para producir un efecto deseado.
	Clasificaciones	*Sugieren revisar a Grant (1991) para ver la clasificación. Menciona las siguientes dimensiones como el <i>know-how</i> , activos físicos, capital humano, entre otros.	Enfoque funcional (según las áreas funcionales de la empresa se determinan las capacidades)

Elaboración propia.

La presente investigación utilizará la distinción entre recursos y capacidades ya que permite diferenciar y analizar el efecto de los activos físicos tangibles de la empresa y las capacidades de la misma para explotarlos y desarrollarlos por separado (Naidu & Prasad, 1994; Andersen & Kheam, 1998; Kaleka, 2002).

b. Los recursos y las capacidades en la empresa exportadora y el rol de la experiencia internacional

Los recursos y las capacidades están distribuidos heterogéneamente en las empresas, por lo que la generación de ventajas competitivas se debe a un conjunto único de estos que puede facilitar un mejor desempeño en el ámbito de las empresas exportadoras (Zou & Stan, 1998; Conner & Prahalad, 1996). Así, se observa que la integración de recursos y capacidades dentro de la empresa permiten la obtención de una ventaja competitiva, que finalmente resulta en un desempeño exportador superior (Piercy, Kaleka & Katsikeas, 1998).

De esta manera, el resultado del desempeño exportador será producto de los recursos competitivos exportadores y las capacidades que se necesitan para el aprendizaje de habilidades (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998; Teece & Pisano, 1994). Los conocimientos que la empresa adquiere a medida que opera internacionalmente aumentan la probabilidad de que esta resulte en un mejor desempeño exportador (Grant, 1996; Prahalad & Hamel, 1994). Consecuentemente, es posible determinar la siguiente relación teórica:

$$\text{Desempeño exportador} = f(\text{Recursos y capacidades}) \quad (1)$$

La Tabla 2 ilustra de manera detallada la distinción entre los recursos y capacidades en las empresas exportadoras. Asimismo, muestra la conceptualización que diversos autores proponen para cada una de estas variables.

Tabla 2: Clasificación de los recursos y capacidades en la empresa exportadora

Autor	Recursos		Capacidades	
Nalcacia & Yagci (2014)	Recursos de la información	Información acerca de potenciales mercados de destino, demanda del producto y competidores, producto de la investigación.	Capacidades gerenciales	Habilidades de gestión, experiencia en mercados internacionales, toma de decisiones y de riesgos.
	Recursos financieros	Presupuesto anual e incentivos del gobierno.	Capacidad de establecer relaciones con los clientes	Facilidad de desarrollar relaciones con sus pares de negocios y respuesta a sus expectativas.
Leonidou, Paliawadana & Theodosiou (2011)	Recursos gerenciales	Gestión de los conocimientos y del personal con los que la empresa cuenta para la realización de la actividad exportadora	Identificar nuevas oportunidades de negocio	Capacidad para obtener información de mercados internacionales y encontrar nuevas oportunidades de negocio internacional
	Recursos de innovación y producción	Herramientas tecnológicas y posesión de conocimientos innovadores para la producción para los mercados extranjeros	Formar y mantener relaciones comerciales	Capacidad de entender las necesidades de los clientes y mantener y fortalecer las relaciones comerciales

Morgan, Kaleka & Katsikeas (2004)	Información	Conocimiento de la empresa sobre la demanda internacional, las prácticas de otras empresas, las regulaciones y logística necesaria para la actividad exportadora	Innovación y operaciones internacionales	Capacidad para generar nuevos productos, detectar nuevas tendencias, adoptar nuevos métodos de marketing
	Recursos experienciales	Conocimientos de los procesos y del mercado ganados por la experiencia de la empresa en mercados extranjeros	Capacidades internacionales	Adquisición y diseminación de información acerca de los clientes, competidores, canales y demás miembros del canal exportador.
	Recursos a escala	Tamaño y escala de las operaciones de la empresa.	Capacidades relacionales	Relaciones establecidas con clientes, competidores, canales y demás miembros del canal exportador.
	Capital de trabajo y liquidez financiera	Acceso a recursos financieros.	Capacidades de desarrollo de productos	Modificación del producto y desarrollo de nuevos productos.
	Recursos físicos	Equipo moderno y acceso a fuentes de abastecimiento.		
Elaboración propia.				

La experiencia internacional es “la suma total los conocimientos que la empresa ha ganado de operar en el mercado a través del tiempo” (Papadopoulos y Martin, 2010, p.390). Siguiendo lo propuesto por Johanson y Vahlne (1977) es esta experiencia y conocimientos ganados los que permiten a la empresa decidir la medida en que comprometerán sus recursos y capacidades al mercado exterior, así como la expansión de sus mercados de exportación. Como lo indican Papadopoulos y Martin (2010) y Oura, Silver y Lopes (2016), la experiencia internacional es un activo intangible que se desarrolla y acumula a través del tiempo y que deberá permitir alcanzar una ventaja competitiva sostenible debido a su carácter imperfectamente imitable (Barney, 1991)

Según Clarke, Tamaschke y Liesch (2013), la experiencia descrita anteriormente puede ser dividida en grandes grupos. Según los autores mencionados, la experiencia internacional de las empresas puede ser clasificada como “limitada al mercado destino” (*location-bound* en inglés). Este tipo de experiencia se caracteriza por permitir desarrollar ventajas competitivas explotables globalmente o en su defecto, explotables a nivel regional (Rugman y Verbeke 2007) sin necesidad de mucha adaptación a nivel local (Rugman y Verbeke, 1992). Asimismo, según Clarke, Tamaschke y Liesch (2013), la experiencia internacional puede también caracterizarse como “no limitada al mercado destino” (*non-location-bound* en inglés). Este tipo de experiencia permite desarrollar ventajas competitivas que son explotables solo en mercados destino o mercados nicho específicos debido a que la empresa las ha desarrollado en

respuesta a “necesidades del consumidor, condiciones de mercado y regulaciones estatales específicas” (Rugman y Verbeke, 1992, p.765).

Como se demostró anteriormente, la experiencia internacional es un activo imperfectamente imitable (Barney, 1991) que permite la formación de ventajas competitivas (Clarke, Tamaschke y Liesch, 2013) mediante la articulación de los recursos y capacidades dentro de la empresa para responder a las condiciones del mercado externo (Rugman y Verbeke 1992; Rugman Verbeke, 2007). De este es posible determinar la siguiente relación funcional:

$$\text{Recursos y capacidades} = f(\text{Experiencia internacional}) \quad (2)$$

c. El desempeño exportador y los recursos y capacidades

El desempeño exportador contempla la medición del cumplimiento de los objetivos que se propone la empresa (Shoham, 1998). Si bien no existe una definición consensuada de esta variable (Cavusgil & Zou, 1994; Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000; Sousa, 2004; García, Fernandez, San Martín, Perez, 2006), existen tres enfoques que abordan su conceptualización (Malca, 2016). El primero reúne investigaciones orientadas a la investigación y desarrollo de medidas del desempeño exportador (Styles, 1998; Zou, Taylor, y Osland, 1998; Sousa, 2004; Lages y Lages, 2004). El segundo, agrupa a las empresas exportadoras que establecen objetivos basados en sus capacidades y estrategias de comercialización. Por último, según el tercer enfoque, “existe la posibilidad que variables explicativas importantes, como las percepciones de los estímulos a la exportación, problemas derivados de los procesos de la exportación y ventajas competitivas, difieran de acuerdo a cada destino de exportación” (Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, 1996).

Estos enfoques convergen en emplear a la variable desempeño exportador para explicar los resultados de la empresa. No obstante, resulta necesario explorar qué tipo de factores son aquellos que influyen en los resultados mencionados. La literatura ha investigado extensamente el efecto de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador, concluyendo que existe una relación positiva (Piercy, Kaleka & Katsikeas, 1998; Kaleka 2002: Zou, Fang & Zhao, 2003; Esteve-Perez & Mañez-Castillejo, 2008). Estudios que examinaron los determinantes del desempeño exportador en investigaciones publicadas entre los años 1978 y 2005 (Aaby & Slater, 1989; Zou & Stan, 1998; Sousa et al., 2008) hallaron que los recursos y capacidades

contaban con un rol predominante sobre los factores externos a la hora de explicar el desempeño exportador. La Tabla 3, mostrada a continuación, resume las características principales de múltiples investigaciones que han analizado el efecto de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador:

Autor	Año	Tamaño de la muestra	País	Industria	Tamaño de la firma	Prueba estadística utilizada	Impacto de los Recursos y Capacidades sobre el Desempeño Exportador
Thirkell & Dau	1998	263 (1992 y 1998)	Nueva Zelanda	Manufactura	Pequeña, mediana y grande	Regresión múltiple	Significativo
Kaleka	2002	202	Reino Unido	Manufactura	MyPE	Análisis Factorial Confirmatorio	Significativo
Zou, Fang & Zhao	2003	No específica. 176 contestaron	China	Manufactura	Todo tipo	Análisis Factorial Confirmatorio; SEM	Significativo
Morgan, Vorhie, & Schlegelmilch	2006	218 (Alemania) y 173 (Reino Unido)	Alemania y Reino Unido	Manufactura industrial variada	Empresas entre 50 – 500 empleados	Análisis Factorial Confirmatorio SEM	Significativo
Leonidou, Paliawadana & Theodosiou	2011	223	Reino Unido	Manufactura variada	Todo tipo	Análisis Factorial Confirmatorio	Significativo
Rock & Ahmed	2014	133	Chile	Empresas exportadoras (no mineras)	Todas	Análisis de regresión múltiple	Significativo
Kaleka	2014	268	Reino Unido	Manufactura y Bienes de Consumo	Empresas de hasta 500 empleados	Análisis de regresión múltiple	Significativo

Elaboración propia

3. Modelo propuesto e hipótesis de investigación

A partir de la literatura revisada, se desarrolló un modelo teórico, ilustrado en la Figura 1. El modelo propuesto pretende analizar dos efectos. En primer lugar busca encontrar el efecto de la experiencia internacional en los recursos y capacidades de la empresa. En segundo lugar, medir por separado el efecto de los recursos y las capacidades sobre el desempeño exportador, a fin de determinar a aquellos componentes de estas variables que ejercen un impacto significativo.

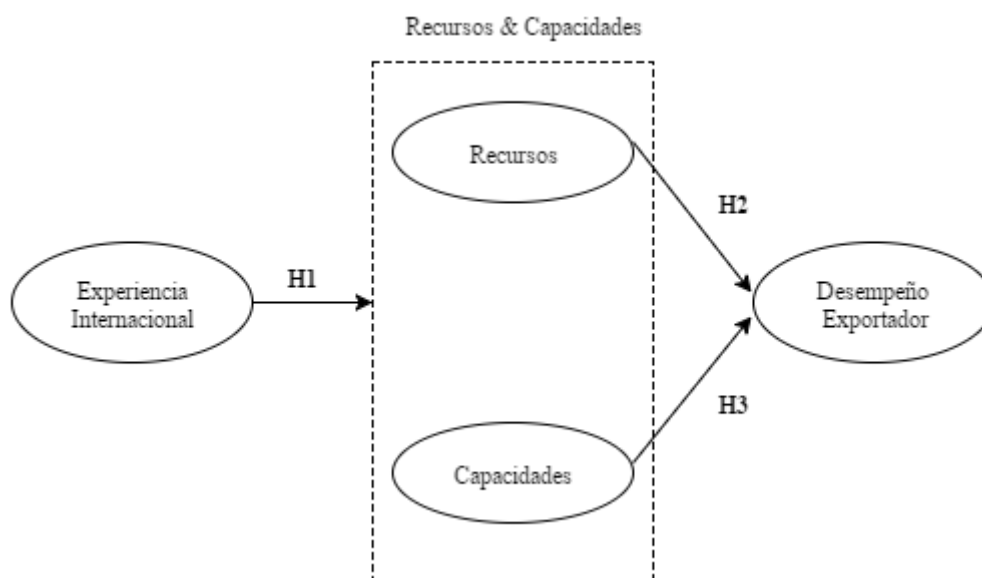


Figura 1. Modelo teórico propuesto

La experiencia internacional y los recursos y capacidades

Los estudios empíricos que analizan el rol de la experiencia internacional encuentran resultados tanto positivos (de Lucio Fernández et al., 2006; Lado & Martínez, 2004; Voerman, 2003) como negativos (Baldauf, Cravens & Wagner, 2000). Por una parte, en el caso de los resultados positivos, la experiencia internacional ocasiona una mayor influencia de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador. Por otra parte, en el caso de los resultados negativos, el efecto de la experiencia internacional revela que las empresas con menores niveles de recursos y capacidades obtienen mejores retornos en su desempeño.

El estudio realizado por De Lucio Fernández et al. (2006) divide a las empresas por la cantidad de años de experiencia realizando operaciones de comercio exterior. De esta forma, al analizar 73 381 empresas exportadoras españolas de distintos sectores productivos entre los años 1998-2003, la investigación encuentra que la experiencia internacional está ligada con la capacidad de mantenerse en el mercado debido a que les permite formar mejores recursos y capacidades ligados con mayores volúmenes de exportación.

En la misma línea, el estudio realizado por Lado y Martínez (2004) mide la experiencia internacional por el número de años que la empresa ha exportado. Esta investigación toma 2 264 empresas de una encuesta realizada en 1998 a empresas exportadoras españolas. El estudio controla el efecto de las diferencias entre industrias y encuentra que la experiencia internacional

facilita la formación de recursos que permiten lidiar con los problemas en el mercado de destino y tener mayores volúmenes de exportación.

Asimismo, la investigación realizada por Voerman (2003) mide la experiencia internacional mediante una escala formada por dos variables: el número de destinos al que exporta y el número de canales por el que realiza la exportación. Así, su estudio investiga a 1 122 empresas exportadoras de 7 países europeos, teniendo en cuenta 5 industrias de manufactura. Sus resultados indican que la experiencia internacional fomenta mejores recursos dentro de la organización (habilidades para obtener información en el mercado de destino y aumento en la cooperación con el importador) y obtener un mejor desempeño exportador.

Finalmente, el estudio de Baldauf, Cravens y Wagner (2000) mide la experiencia internacional mediante la cantidad de años exportando. Al analizar a 184 empresas exportadoras de Austria que tengan como mínimo 2 países de destino y un ingreso anual de 1.5 millones de euros, el estudio encuentra que la experiencia internacional se relaciona de manera negativa con los recursos dentro de la organización y el desempeño exportador. Los autores encuentran que esta relación negativa está explicada por dos factores: (i) las empresas con menor experiencia internacional son aquellas que tienen más presión para obtener mejores recursos dado que en el mercado nacional no los hay; y (ii) estas empresas tienen una mayor necesidad y presión para obtener un mejor desempeño debido a su poco tiempo en el mercado y poca experiencia internacional.

Teniendo en cuenta la literatura revisada sobre el rol de la experiencia internacional sobre la relación entre recursos y capacidades y el desempeño exportador, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

***H1:** La experiencia internacional influye positivamente en el manejo de los recursos y capacidades en las empresas exportadoras*

Los recursos y capacidades y el desempeño exportador

Asimismo, la academia ha investigado la influencia de los recursos y capacidades sobre el desempeño exportador, encontrando en muchos casos una relación positiva (Piercy, Kaleka, & Katsikeas, 1998; Zou & Stan, 1998; Kaleka, 2002; Zou, Fang, & Zhao, 2003). Al investigar

este fenómeno, distintos autores se han concentrado en clasificar los recursos y capacidades de la empresa para luego identificar su efecto sobre desempeño exportador (Wheeler, Ibeh & Dimitratos, 2008; Dhanaraj & Beamish, 2003; Kaleka, 2002; Naidu & Prasad, 1994).

Por un lado, el estudio de Wheeler, Ibeh y Dimitratos (2008) clasificó los recursos y capacidades de la empresa en i) recursos y atributos gerenciales; ii) recursos y características de la empresa; iii) competencias y estrategia (estrategias de marketing exportador y estrategias relacionales). Los autores encuentran que, en las empresas del Reino Unido, las características propias de la empresa y los recursos con los que cuentan son factores determinantes para su capacidad exportadora.

Asimismo, el estudio de Dhanaraj y Beamish (2003) divide los recursos y capacidades también en tres grupos: i) tamaño de la empresa (indicador de recursos administrativos y financieros); ii) iniciativa (predisposición a tomar riesgos para lograr objetivos y determinación para destinar recursos con miras a lograr el objetivo de parte de los gerentes destinados a tomar las decisiones en la empresa); iii) intensidad tecnológica (activos tangibles e intangibles). Este estudio encuentra que, comparando dos muestras de empresas manufactureras, 385 canadienses y 500 americanas, los recursos y capacidades son determinantes para el desempeño exportador.

En contraste, el estudio de Kaleka (2002) hace la división de los factores internos de la empresa dependiendo de si son recursos (experiencia, escala de operaciones y activos físicos y financieros) o capacidades (recursos de información, relación con los consumidores, desarrollo de producto y relación con los proveedores). Este estudio encuentra que, al investigar a 202 PyMEs exportadoras manufactureras industriales en Inglaterra, la combinación de los recursos y capacidades involucrados en la exportación brinda una ventaja con respecto a costos, servicios y el producto, generando consecuentemente un mejor desempeño.

De la misma forma, el estudio de Naidu y Prasad (1994) conceptualiza los factores internos según los recursos (capacidad productiva, departamento desarrollo de exportaciones, presupuesto para el desarrollo de exportaciones, conocimiento de mercado y experiencia) y capacidades (capacidad de integración hacia adelante en la cadena de ventas, oficinas de ventas en el exterior, tercerización off-shore y acuerdos estratégicos con otras empresas) de la empresa. Así, este estudio también concluye que al analizar 728 exportadores entre esporádicos y

regulares de distintas industrias en Wisconsin, Estados Unidos, los recursos influyen positivamente al desempeño exportador.

Los estudios previos muestran dos puntos relevantes en la discusión académica de los recursos y capacidades y el desempeño exportador: (i) la conceptualización de los recursos y capacidades en función al contexto de las empresas exportadoras analizadas; y (ii) esta contextualización y su posterior prueba empírica, posibles por el respaldo del marco teórico. Consecuentemente, estas investigaciones hallan una relación positiva con el desempeño exportador, a pesar de diferir en su manera de conceptualizar los recursos y capacidades.

Teniendo en cuenta la literatura revisada sobre la relación entre los recursos y capacidades y el desempeño exportador, se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H1: Existe una relación positiva entre los recursos y el desempeño exportador

H2: Existe una relación positiva entre las capacidades y el desempeño exportador

Asimismo, se considera más adecuado para el presente estudio utilizar la conceptualización de los últimos dos casos. Es decir, considerar a (i) los recursos como aquellos activos que la empresa controla (insumos) y (ii) capacidades como su habilidad para combinar, desarrollar e utilizarlos (Kaleka, 2002). Esto se debe a que dentro de los estudios empíricos existentes similares, hay un mayor consenso con esta clasificación (Wheeler, Ibeh & Dimitratos, 2008; Dhanaraj & Beamish, 2003) y debido a que esta clasificación permite separar los recursos y capacidades en dos grupos claramente identificables (Monreal, 2009; Kaleka, 2002; Andersen & Kheam, 1998; Naidu & Prasad, 1994).

La tabla 2 resume las hipótesis que la presente investigación propone.

Tabla 2: Resumen de las Hipótesis y Relación Esperada

Nº Hipótesis		Relación de Hipótesis		Signo Esperado
H1	Experiencia Internacional	→	Recursos y Capacidades	+
H2	Recursos	→	Desempeño Exportador	+
H3	Capacidades	→	Desempeño Exportador	+

Elaboración propia.

3. Método

Los enfoques de investigación utilizados en este estudio son el descriptivo y correlacional. Se optó por el enfoque descriptivo, ya que, en la visión de Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 92), permite “describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Según estos autores, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En otras palabras, su utilidad reside en caracterizar a detalle el estado de las variables de interés en un contexto determinado. Este tipo de enfoque se ajusta a la presente investigación pues en ella se desea describir el tipo de recursos y capacidades que mantienen una mayor asociación con el desempeño exportador.

Asimismo, este estudio sigue un enfoque correlacional, centrado en “conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 93). El enfoque mencionado examina múltiples pares de evaluaciones dentro de una misma investigación y admite el uso de hipótesis para comprobar las relaciones entre las variables de interés. Consecuentemente, este se alinea con el objetivo de investigación debido a que se busca revelar la relación entre los recursos y capacidades con respecto al desempeño exportador e identificar el posible rol moderador de la experiencia internacional.

3.1 Muestra

La presente investigación se desarrolla en el contexto peruano, en el cual las exportaciones se clasifican como “tradicionales”, aquellos bienes que son resultado directo de la explotación de los recursos primarios, y “no tradicionales”, aquellos que cuentan con determinado grado de transformación o valor agregado (Banco Central de Reserva del Perú, 2012). Al cierre del año 2014, la participación mayoritaria de las exportaciones no tradicionales se encontraba dividida entre productos agropecuarios (36%) y textil-confecciones (15%) (BCRP, 2016). Entre estos dos sectores, el sector textil-confecciones es el que presenta una mayor oportunidad de comercio intra-industrial, promoción de empleo y generación de desarrollo debido a su

potencial de valor agregado (MINCETUR, 2015) y al predominio de PyMEs en este sector comparado con los demás sectores de manufactura (PRODUCE, 2013).

De esta forma, la población objetivo de la investigación está conformada por el grupo de PyMEs exportadoras del sector confecciones. Estas se caracterizan por tener un promedio de ventas anuales dentro del rango de 150 a 2700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), donde cada UIT equivale a 3 950 soles corrientes, emplear de 11 a 250 trabajadores, que haya exportado de manera continua durante tres consecutivos. El marco muestral de donde serán extraídos los datos está compuesto por el directorio de exportadores peruanos del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) y por la lista de empresas del Directorio de Instituciones, Medios y Empresas (DIME).

3.2 Escalas de medición

El instrumento de la presente investigación consta de cuatro partes. La primera se enfocará en medir los recursos de la empresa exportadora; la segunda, los recursos de la misma; la tercera, su desempeño exportador y la cuarta, su experiencia internacional. Adicionalmente, se añadieron variables demográficas que caracterizan a la unidad de estudio. Estos serán detallados a continuación.

Medición de los recursos de la empresa exportadora

Con respecto a la medición de los recursos que posee la empresa exportadora, se utilizará el instrumento propuesto por Leonidou, Palihawadana, y Theodosiou (2011), que cuenta con 15 indicadores que buscan medir los recursos dentro de la empresa. Como se discutió en el marco teórico, estos recursos se encuentran clasificados en dimensiones. Así, sobre la base del instrumento mencionado se identifican tres dimensiones: (i) recursos gerenciales; (ii) recursos de innovación y producción; y (iii) recursos de información.

3.2.1 Medición de las capacidades de la empresa exportadora

Para la medición de las capacidades que posee la empresa se utilizará el instrumento propuesto por Leonidou, Palihawadana y Theodosiou (2011). Este instrumento consta de 12 indicadores que buscan medir el estado de las capacidades mediante tres divisiones: (i) la capacidad para identificar oportunidades de negocio; (ii) la capacidad para formar y mantener relaciones; y (iii) la capacidad que tiene la organización para innovar con respecto a las operaciones internacionales.

3.2.2 Medición del desempeño exportador

El estudio realizado por Katsikeas, Leonidou y Morgan (2000) muestra que la medición del desempeño exportador en los estudios empíricos ha sido realizada de manera arbitraria, por lo que recomiendan tener en cuenta el contexto de investigación al momento de decidir qué instrumento usar. Observando la recomendación de los autores anteriores, la presente investigación optará por realizarlo con variables objetivas y subjetivas. De esta manera se podrá medir de manera comprehensiva el desempeño exportador. Se utilizará una sección del instrumento propuesto por Cavusgil y Zou (1994) para los indicadores objetivos (porcentaje de las ventas y utilidades derivadas de la actividad exportadora) y una sección del instrumento por Lages, Jap y Griffith (2008) para la medición subjetiva mediante cinco variables.

3.2.3 La experiencia internacional de la empresa exportadora

Finalmente, la experiencia internacional será medida de manera discreta, preguntando a las empresas exportadoras por los mercados a los que se dirigen. De esta manera se busca encontrar si la experiencia internacional que presentan se debe en mayor medida a experiencia internacional limitada al mercado de destino (*location-bound* en inglés) y por lo tanto de carácter más operativo, o en su defecto, experiencia internacional no limitada al mercado destino (*non-location-bound* en inglés) y por lo tanto de carácter más estratégico (Clarke, Tamaschke y Liesch, 2013).

Además de las variables mencionadas anteriormente, el instrumento contendrá preguntas que permitan caracterizar a la muestra. De esta manera se preguntará por la cantidad de empleados en planilla, por los ingresos netos de la empresa, por la edad del gerente que realice la encuesta y por las partidas arancelarias que la empresa utiliza para exportar. En el apéndice A se encuentra el instrumento que considerará esta investigación, basado en los autores mencionados para cada sección. La tabla 3 muestra los constructos utilizados junto con las hipótesis planteadas.

Tabla 3. Variables analizadas e hipótesis de investigación

Variable independiente	Hipótesis y variable dependiente	Medición	Autor	Alpha de Cronbach (variable independiente)
------------------------	----------------------------------	----------	-------	--

			Intensidad Exportadora		0,96
			Logro de Objetivos		0,92
			Satisfacción con el Desempeño	Lages, Jap & Griffith (2008)	0,94
<hr/>					
Experiencia Internacional	H1	Recursos y Capacidades	Destinos de Exportación	Barkema y Drogendijk (2007)	-
<hr/>					
Recursos y Capacidades	Recursos	H2		Kaleka (2002); Morgan, Vorhies & Schlegelmilch (2006); Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou (2011)	0,84
	Capacidades	H3	Desempeño Exportador	Escala de Likert	0,88

Elaboración propia

Bibliografía

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent Raphael. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of international business studies*, 209-231.
- Andersen, O., & Kheam, L. S. (1998). Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*, 7(2), 163-184.
- Baldauf, A., Cravens, D. W., & Wagner, U. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps?. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 107(45), 2140–2142. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BCRP (Banco Central de Reserva del Perú) (2012). Exportaciones no tradicionales 2000-2012, una historia de crecimiento, apertura y diversificación. Retrieved from: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-156/moneda-156-07.pdf>

- BCRP (Banco Central de Reserva del Perú) (2016). Estadísticas: Exportaciones FOB, por grupo de producto no tradicionales 2000-2012, una historia de crecimiento, apertura y diversificación. Retrieved from: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539–561. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490006>
- Buckley, P. J., & Pearce, R. D. (1984). Exports in the strategy of multinational enterprises. *Journal of Business Research*, 12(2), 209-225.
- Buckley, P., & Casson, M. (2007). Edith Penrose's Theory of the Growth of the Firm and the Strategic Management of Multinational Enterprises. *Management International Review*, 151-173.
- Carneiro, J., Rocha, A. D., & Silva, J. F. D. (2007). A critical analysis of measurement models of export performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 4(2), 1-19.
- Caves, R. E. (1980). Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. *Journal of Economic Literature*, 18, 64-92.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic management journal*, 12(1), 33-48.
- Clarke, J. E., Tamaschke, R., & Liesch, P. W. (2013). International experience in international business research: A conceptualization and exploration of key themes. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 265-279.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- De Lucio Fernández, J. J., Fuentes, R. M., Calero, M. V., & Abeijón, G. M. (2008). Permanencia de las empresas en la exportación: una mirada a las características de su

- actividad exterior. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (840), 179-196.
- Del Canto, J. G., & González, I. S. (1999). A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities. *Research Policy*, 28(8), 891-905. doi:10.1016/S0048-7333(99)00029-3
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. <http://doi.org/10.1111/1540-627X.00080>
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1989). Evolution of Global Marketing Strategy-Scale, Scope and Synergy. *Columbia Journal of World Business*, 24(3), 47-59.
- Esteve-Pérez, S., & Mañez-Castillejo, J. A. (2008). The resource-based theory of the firm and firm survival. *Small Business Economics*, 30(3), 231-249.
- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1), 25-45.
- García, A. N., Fernández, J. M. B., Sanmartín, E. R., & Pérez, F. L. (2006). La performance de exportación: revisión teórica y propuesta de un marco integrador. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 85-106.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. Edición McGraw-Hill.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets : guidelines for industrial exporters. *Industrial Marketing Management*, 31, 273–283.

- Kaleka, A. (2010;2012;). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47(1), 93. doi:10.1016/j.jwb.2010.10.024
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European journal of Marketing*, 30(6), 6-35.
- Lado, N., Martínez-Ros, E., & Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International marketing review*, 21(6), 573-597.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.
- Lages, L., & Lages, C. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 36-56.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78-91. doi:10.1016/j.intman.2009.06.001
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), 1-29.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Malca, O. (2016) Factores determinantes del desempeño exportador del Perú. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, España.
- MINCETUR. (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 78 pp.
- Monreal, J. (2009). Análisis del comportamiento exportador de la empresa española desde el enfoque de los recursos y capacidades. Murcia - España: Universidad de Murcia .
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Resource–performance relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. *Industrial marketing management*, 35(5), 621-633.

- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of marketing*, 68(1), 90-108.
- Naidu, G. M., & Prasad, V. K. (1994). Predictors of export strategy and performance of small- and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 31(2-3), 107–115. [http://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)90075-2](http://doi.org/10.1016/0148-2963(94)90075-2)
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.12.002
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, 535-554.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. M. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4), 388-406.
- Peng, M. W. (2004). Identifying the big question in international business research. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 99-108.
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Export Companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378–393. Retrieved from <http://0-web.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cf3206f-8684-4ae8-811d-3bc17f8c6068@sessionmgr4002&hid=4114>
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of Competitive Advantage in High Performing Export Companies. *Journal of World Business*, 33(4), 378–393. Retrieved from <http://0-web.a.ebscohost.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=cf3206f-8684-4ae8-811d-3bc17f8c6068@sessionmgr4002&hid=4114>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.

- Prévot, F., Guieu, G., Brulhart, F., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue Française de Gestion*, 204(5), 87–103. <http://doi.org/10.3166/RFG.204.87-103>
- PRODUCE (2013). Las mipymes en cifras 2013. Lima: Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de Mype e Industria; Ministerio de la Producción, 96 pp.
- Rock, J., & Ahmed, S. A. (2014). Resources, capabilities and export performance: multidimensional evidence of Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(1), 108-137.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of international business studies*, 23(4), 761-771.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2007). Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al.(2007). *Journal of International Business Studies*, 38(1), 200-205.
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter ? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- Ruppenthal, T., & Bausch, A. (2009). Research on export performance over the past 10 years: a narrative review. *European Journal of International Management*, 3(3), 328-364.
- Shoham, A. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of international marketing*, 59-81.
- Sousa, C. M. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2004(09), 1 - 22.
- Sousa, C. M. P., Martinez-Lopez, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x>
- Styles, C. (1998). Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 12-36.

- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Thirkell, P. C., & Dau, R. (1998). Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters. *European Journal of marketing*, 32(9/10), 813-829.
- Tokuda, A. (2005). The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm. *Institute of International Relations and Area Studies, Ritsumeikan University*, 125-150.
- Voerman, L. (2003) *The Export Performance of European SMEs*. Netherlands: Labyrint Publication. 282 pp.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <http://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wheeler, C. N., Ibeh, K. I. N., & Dimitratos, P. (2008). UK Export Performance Research: Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207–239. <http://doi.org/10.1177/0266242607086574>
- Zhao, H., & Zou, S. (2002). The impact of industry concentration and firm location on export propensity and intensity: An empirical analysis of Chinese manufacturing firms. *Journal of International Marketing*, 10(1), 52-71.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356. <http://doi.org/10.1108/02651339810236290>
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32–55. <http://doi.org/10.1509/jimk.11.4.32.20145>
- Zou, S., Taylor, C., & Osland, G. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of international Marketing*, 37-58.

Apéndice A. Instrumento propuesto, autores y características psicométricas.

Sección		Item	Alfa de Cronbach	Autor
Desempeño exportador	Subjetivo:grado de satisfacción	Volumen de exportación	0.94	Lages, Jap y Griffith (2008)
		Ingresos debido a exportaciones		
		Utilidades por exportaciones		
		Participación de mercado en el principal mercado importador		
	Objetivo: ventas/utilidades	Desempeño exportador de la empresa	-	Cavusgil y Zou (1994)
% que representan las exportaciones				
	% del total de utilidades			
Recursos	Gerenciales	Interés de la gerencia por exportar	0.95	Leonidou, Palihawadana, y Theodosiou (2011)
		Habilidades especiales de la gerencia para exportar		
		Experiencia o exposición de la gerencia en los mercados extranjeros		
		Actitud positiva de la gerencia hacia la exportación		
		Asignación de suficiente personal para las exportaciones		
	Innovación y producción	Personal entrenado en actividades de exportación	0.86	
		Tecnología de producción y equipamiento modernos para la exportación		
		Capacidad de producción adecuada para exportar		
		Poseción de productos modelos únicos para la exportación		
		Poseción de conocimientos técnicos sobre como exportar		
	Información	Inversión en investigación y desarrollo	0.93	
		Conocimiento sobre la demanda en mercados extranjeros		
		Conocimiento sobre prácticas de compañías en el extranjero		
		Conocimiento sobre regulación y papeleo de exportación		
		Conocimiento sobre requerimientos de logística de exportación		
Capacidades	Identificar nuevas oportunidades de negocio	Localizar o analizar potenciales mercados extranjeros	0.93	Leonidou, Palihawadana, y Theodosiou (2011)
		Identificar oportunidades de negocio atractivas en el extranjero		
		Posibilidad de contactar comrpadores en el extranjeros		
		Adquirir información especializada sobre mercados extranjeros		
	Formar y mantener relaciones comerciales	Comprender requerimientos de clientes extranjeros	0.83	
		Obtener clientes confiable en mercados extranjeros		
		Establecer vínculos comerciales con organizaciones fuera del Perú		
		Establecer y mantener relaciones cercanas con los proveedores		
	Innovación y operaciones internacionales	Adoptar nuevas ideas y procesos en la producción	0.72	
		Desarrollar nuevos productos para mercados extranjeros		
		Adoptar nuevas técnicas y métodos de marketing para la exportación		
		Detección de tendencias y movimientos de los competidores en el extranjero		
Experiencia internacional	Destinos de exportación	Mercados de destino de exportaciones	-	Barkema y Drogendijk (2007)

Fuentes: Leonidou, Paliawadana, & Theodosiou (2011); Lages, Jap & Griffith (2008); Cavusgil & Zou (1994).

Elaboración propia.