

Article presented at the *IV Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico*, 15–16 October 2018, Mexico City: Universidad Iberoamericana.

Title in English (translated)

The relationship between export capabilities in SMEs and export intensity: insights for export promotion programmes – The case of Peru

Original title in Spanish

La relación de la capacidad de exportación de las pymes con la intensidad exportadora: insights para las Políticas de Promoción de Exportaciones—El caso de Perú

Oscar Malca¹, and Jean Pierre Bolaños¹

This version is available at:

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

Conference article information	
Article title	La relación de la capacidad de exportación de las pymes con la intensidad exportadora: insights para las Políticas de Promoción de Exportaciones—El caso de Perú
Conference name	IV Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico
Conference date	15–16 October 2018
City	Mexico City
Organiser	Universidad Iberoamericana

Citation: Malca, O., & Bolaños, J.P. (2018) La relación de la capacidad de exportación de las pymes con la intensidad exportadora: insights para las Políticas de Promoción de Exportaciones—El caso de Perú. *IV Simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico*, 15–16 October. Mexico City: Universidad Iberoamericana.

© 2018, The Authors. This copy is provided for your own personal use only.

¹Universidad del Pacífico, Lima, Peru

La relación de la capacidad de exportación de las pymes con la intensidad exportadora: *insights* para las Políticas de Promoción de Exportaciones – El caso de Perú

Autores: Oscar Malca G. – Jean Pierre Bolaños

Abstract

El diseño de Programas de Promoción de Exportaciones (PPEs) requiere tomar en cuenta la heterogeneidad en las necesidades de las empresas exportadoras, especialmente al promover a las pequeñas y medianas empresas (pymes), quienes enfrentan limitaciones de recursos para internacionalizarse. Sin embargo, obstáculos a la promoción en economías emergentes y Latinoamérica, como la falta de continuidad exportadora y de medición en el ámbito de los PPEs impiden su mejora y el desarrollo de la oferta exportable. Por esta razón, el presente estudio tiene el objetivo de identificar las necesidades en capacidades de exportación de las pymes usuarias de PPEs en el Perú. Para esto, se analizaron seis índices de capacidad de exportación en 271 pymes usuarias de PPEs en 24 de las 26 regiones del Perú. Los resultados indican que, en promedio, las pymes exportadoras cuentan con entre el 66.7% y 45.5% de las necesarias para la actividad, siendo la ficha más alta correspondiente a la capacidad técnica industrial y la más baja relacionada a la estructura interna de exportación. Asimismo, se encuentra que el desarrollo de capacidades de exportación varía en función al grado de intensidad exportadora y que existen necesidades comunes entre pymes con baja y alta intensidad exportadora. Estas necesidades comunes pueden ser priorizadas en el diseño y mejora de los PPEs. El estudio concluye señalando las implicancias para el ámbito público y gerencial y reporta las limitaciones y futuras líneas de investigación.

Palabras clave intensidad exportadora, capacidad de exportación, programas de promoción de exportaciones, pequeña y mediana empresa, Perú.

1. Introducción

La exportación es una estrategia de internacionalización comúnmente empleada por las pequeñas y medianas empresas (pymes) la cual exige asumir riesgos y comprometer recursos a efecto de atender el mercado internacional desde el mercado doméstico (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). El éxito de esta actividad depende del desarrollo de recursos y capacidades específicos (Sui & Baum, 2014), los cuales son limitados en las pymes, e insuficientes para desarrollar su internacionalización (Kahiya & Dean, 2016; Suárez-Ortega, 2003). Debido a que esta actividad trae beneficios a nivel agregado (Morgan & Katsikeas, 1997), los Gobiernos desarrollan Programas de Promoción de Exportaciones (PPEs) con el fin de ayudar a superar las dificultades que las pymes enfrentan al momento de acceder y competir en los mercados internacionales, como es el caso de las brechas entre la capacidad de exportación y las exigencias del mercado externo (Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011; Shamsuddoha, Ali, & Ndubisi, 2009).

Los PPEs se orientan a eliminar las fallas de mercado que enfrentan las pymes, así como la generación de conocimiento necesario para acceder y mantenerse en los mercados internacionales. Asimismo, los PPEs también tienen como propósito identificar nuevos productos provenientes de las ventajas comparativas latentes (Belloc & Di Maio, 2011). De esta manera, los PPEs apoyan a las pymes con el fin de reducir el *gap* que existe entre los recursos y capacidades de la empresa y las exigencias de los mercados con el fin de contribuir a mejorar su desempeño exportador (Czinkota, 1996; Lederman, Olarreaga, & Payton, 2010; Seringhaus & Rosson, 1991). Asimismo, los PPEs difieren entre las economías desarrolladas y las emergentes debido a las características de cada país y a las necesidades de las pymes (Hogan, Keesing, & Singer, 1991; Shamsuddoha, Ali, & Ndubisi, 2009; Tesfom & Lutz, 2008).

Por un lado, son diversos los problemas que enfrentan las empresas exportadoras de países emergentes, así, en el caso de Perú existe una alta concentración de las exportaciones en un número reducido de empresas, mercados, productos (Malca & Rubio, 2013), una baja tasa de aprovechamiento de los acuerdos comerciales que el país ha firmado (Kuzman, Stegic, & Subic, 2016), como es el caso de la Alianza del Pacífico, donde también se revela la baja orientación hacia el mercado que las empresas peruanas presentan (Malca, 2016; Malca, Florián, Barrantes, Cerdán, & Zhu, 2016). Asimismo, estos problemas, en parte, son consecuencia de la falta de continuidad de las empresas en los mercados internacionales, como en el caso del Perú, donde las empresas esporádicas representan en promedio el 87.9% del total de las empresas exportadoras (Malca & Rubio, 2013). Una posible explicación a la falta de aprovechamiento de las oportunidades en los mercados internacionales y a la alta tasa de empresas esporádicas son las insuficientes capacidades que las empresas tienen para enfrentar los retos del mercado internacional (Malca & Rubio, 2015). Lo anterior genera una gran heterogeneidad en el comportamiento exportador de las empresas, la misma que debe tomarse en cuenta para el desarrollo de

PPEs (Ahmed, Mohamed, Johnson, & Meng, 2002; Brewer, 2009; Gillespie & Riddle, 2004; Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011; Seringhaus F. H., 1987; Seringhaus & Rosson, 1991).

Por otro lado, a nivel de los Gobiernos, también existe una falta de identificación de las necesidades que las empresas tienen para enfrentar los retos de internacionalización (Ali & Shamsuddoha, 2014; Ayob & Freixanet, 2014; Malca & Rubio, 2015; Seringhaus & Botschen, 1991; Tesfom & Lutz, 2008; Wang, Chen, Wang, & Li, 2017), lo cual es resaltado en el contexto de economías emergentes y latinoamericanas, donde el acceso a información a nivel de la empresa es limitado (Ayob & Freixanet, 2014; Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017; Shin & Kim, 2010).

Asimismo, son escasos los estudios que relacionan los PPEs con los recursos y capacidades de la empresa y los estudios previos trabajan a nivel agregado (Volpe & Carballo, 2008), por lo que el presente estudio busca responder a la pregunta: ¿Cuál es el estado de las capacidades de exportación de las pymes exportadoras usuarias de PPEs en el Perú a medida que varía su intensidad de exportación? Para responder a esta pregunta, el estudio busca identificar y evaluar el estado en que se encuentran las capacidades de exportación de las pymes y su relación con la intensidad exportadora. Todo esto contribuirá a mejorar los PPEs y el desarrollo de las capacidades de exportación (Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017).

2. Marco teórico

De acuerdo con Belloc & Di Maio (2011), los fundamentos teóricos por los que se formulan y desarrollan los PPEs son diversos, como es el caso de aprovechar las externalidades positivas, que pueden ser potenciadas para el desarrollo de la industria, como se da en los productos que cuentan con ventajas comparativas latentes. Asimismo, las PPEs, a través de las políticas de ensayo y error descubren qué sectores deben ser promovidos en la medida que los beneficios sociales son significativos para la sociedad y, de esta manera, el Estado justifica su desarrollo a través de este método. Asimismo, existen fallas de mercado, como la falta de información especializada de los mercados internacionales, que impide a las empresas, entre otras, identificar y seleccionar de manera adecuada el mercado internacional, por lo que los PPEs se orientan a reducir estas fallas, como es el caso de proveer la información necesaria.

Por un lado, los PPEs desarrollan actividades de asistencia como de información comercial, beneficios tributarios, elaboración de estudios de mercado, actividades de capacitación, de movilidad comercial, gestión de misiones comerciales y financiamiento y asistencia para ferias internacionales (Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011; Shamsuddoha, Ali, & Ndubisi, 2009). Por otro lado, Czinkota (1996) define el campo de acción de las políticas de promoción de exportaciones y señala que estas

deben de estar orientadas a reducir el *gap* entre los recursos y capacidades de la empresa y las exigencias del mercado internacional con el objeto de mejorar el desempeño exportador. Para eso, analiza tanto las capacidades y características de la organización, así como las características de la administración y su relación con el mercado internacional a efectos de diseñar PPEs que permitan a la empresa mejorar el desempeño exportador tanto a nivel de eficiencia como de efectividad.

Asimismo, de acuerdo al Centro de Comercio Internacional – UNCTAD – OMC, las instituciones de promoción deben realizar constantes estudios de la oferta exportable a efectos de analizar a las empresas, productos y problemas que estos tengan, de tal manera que permitan identificar a las empresas que ya se encuentren listas para poder ser promovidas en los mercados internacionales. Asimismo, los estudios permiten identificar de manera detallada cuáles son los problemas que tienen los productos de las empresas con el objeto de formular proyectos que permitan superar los problemas identificados. Esta forma de trabajar también permite identificar proyectos de cooperación técnica y de fortalecimiento institucional a efectos de superar los problemas y potenciar la promoción de las empresas en los mercados internacionales. El desarrollo de lo explicado debe tomar en cuenta las diversas etapas del proceso de internacionalización de las empresas (Kotabe & Czinkota, 1992), dado que cada una de las mismas podría implicar necesidades diferentes.

Existen tres obstáculos que dificultan la mejora en el desempeño exportador de las pymes (Gillespie & Riddle, 2004; Lederman, Olarreaga, & Payton, 2010). En primer lugar, la falta de conocimiento acerca de los servicios ofrecidos en los PPEs limita su frecuencia de uso y su utilidad. Así, la efectividad de los PPEs depende del grado de conocimiento entre las pymes acerca de las actividades desarrolladas (Ahmed, Mohamed, Johnson, & Meng, 2002). En segundo lugar, las pymes que recién empiezan a desarrollar actividades de exportación son más propensas a no conocer los PPEs disponibles, por lo que se genera un sesgo en el que las empresas que se encuentran orientadas hacia el mercado exportador presentan mayor uso de los PPEs, y las pymes que enfrentan más brechas en cuanto a capacidades de exportación no son atendidas de manera pertinente (Ayob & Freixanet, 2014; Gillespie & Riddle, 2004). En tercer lugar, la heterogeneidad en las pymes usuarias no tomada en cuenta en el diseño de PPEs, limita su efectividad debido a que ocasiona que no se ajusten a las necesidades específicas de los sujetos de promoción (Seringhaus & Botschen, 1991). Todas estas dificultades deben ser parte de los PPEs y su efectividad depende del grado de conocimiento, utilización y la contribución al desarrollo de capacidades de las pymes.

De acuerdo con Penrose (1959), los factores que explican el crecimiento y desarrollo de las empresas son los recursos y capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) con los que cuenta, los mismos que se encuentran distribuidos de manera heterogénea entre las empresas, deben ser difíciles de imitar y son importantes para el desempeño exportador (Grant, 1991; Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). Con

respecto a las pymes, el desarrollo de capacidades para la exportación comprende la formación de conjuntos de habilidades y conocimientos acumulados que permiten a la empresa coordinar y emplear sus recursos y activos (Grant, 1991; Peng, 2001). Así, para superar a la competencia en el mercado de destino, la pyme exportadora debe desarrollar capacidades que actúen uniendo los recursos de la empresa para obtener una ventaja competitiva, cerrar las brechas con el mercado de destino y obtener un mejor resultado en las actividades realizadas (Haddoud, Jones, & Newbery, 2017; Naidu & Prasad, 1994).

Dentro de la pyme exportadora, las capacidades se manifiestan en su nivel más básico a través de rutinas organizacionales, que describen a los patrones de actividades de carácter regular, predecible y repetitivo realizados por la empresa (Grant, 1991). Así, los conjuntos de rutinas empleados por la pyme son desarrollados y mejorados a medida que la empresa adquiere mayor experiencia en su desarrollo (Grant, 1991). Este aprendizaje permite la formación de capacidades clave, que describen las actividades y rutinas que la empresa realiza mejor en comparación con la competencia, y que aportan en mayor medida valor agregado y eficiencia (Hamel & Prahalad, 1993). De esta forma, capacidades clave como la adaptación a las demandas del mercado, eficiencia en las actividades realizadas entre los mercados de exportación, y las habilidades organizacionales y directivas son la base para la generación de ventajas competitivas frente a los competidores y facilitan la entrada a nuevos mercados (Claver & Quer, 2001). Es así que el desarrollo de capacidades para la exportación es la base para el buen desempeño internacional (Claver & Quer, 2001).

Debido a que las pymes obtienen información y experiencia a medida que aumentan su involucramiento hacia el mercado externo, esta sirve de insumo para la mejora y desarrollo de capacidades de exportación (Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017; Johanson & Vahlne, 1990). Esto se debe a que el grado de experiencia y orientación hacia el mercado exportador le permite identificar oportunidades y las capacidades necesarias para su explotación (Welch, Nummela, & Liesch, 2016). Así, el grado de enfoque hacia el mercado externo reflejará su etapa y por lo tanto las capacidades y comportamientos que tenga en la actividad exportadora (Seringhaus F. H., 1987). Debido al aprendizaje proveniente de las actividades realizadas en el extranjero (Johanson & Vahlne, 1977), las capacidades evolucionarán a medida que las pymes se involucre más con el mercado exportador y obtenga mayor conocimiento y experiencia sobre este (Douglas & Craig, 2007; Ethiraj, Kale, Krishnan, & Singh, 2005; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

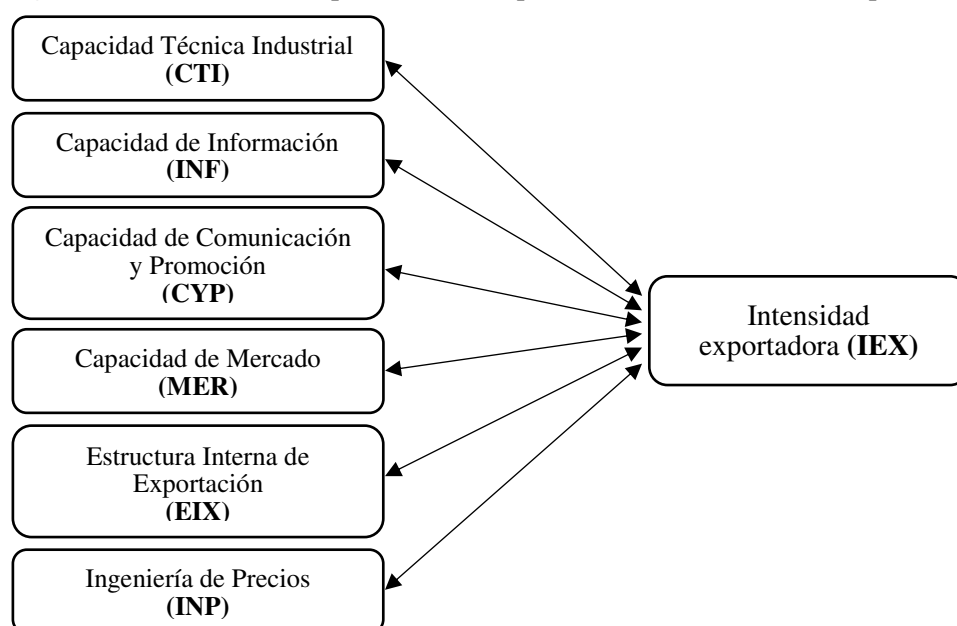
El desempeño de la empresa en el mercado externo puede ser evaluado, entre otros, a través de la intensidad exportadora, la cual se obtiene del cociente del valor de las exportaciones y el total de ventas de la pyme, representando el grado de compromiso de las actividades de la empresa hacia el mercado de exportación (Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000; Sousa, Martínez-López, & Coelho, 2008).

Estudios previos han identificado que el desarrollo de las capacidades de exportación tiene una relación positiva con la intensidad exportadora (Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017; Pla-Barber & Alegre, 2007). Así, la expansión de esta actividad requiere el compromiso adicional de recursos, gestión y planeamiento, por lo que a medida que la intensidad exportadora aumenta, esta requiere de un desarrollo de capacidades para obtener una posición adecuada en el mercado externo, (Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017). De esta forma, las capacidades de exportación necesarias para tener un mayor desempeño variarán a medida que la pyme evolucione en el mercado internacional, por lo que es crítico que los PPEs incorporen esta variable en su diseño (Fischer & Reuber, 2003; Kotabe & Czinkota, 1992).

Al analizar las capacidades necesarias para la actividad exportadora, se identifican a las capacidades vinculadas a la adquisición de información acerca de las condiciones de mercado, de adaptación del mix de marketing (producto, precio, promoción y distribución), así como capacidades gerenciales orientadas a la exportación y al manejo de relaciones, como claves para la formación de ventajas competitivas y desempeño exportador de la empresa (Kaleka, 2012; Morgan, Vorhies, & Schlegelmilch, 2006; Zou & Stan, 1998).

Para analizar las capacidades de las pymes y, dado que el objetivo del presente estudio es evaluar la relación entre las capacidades de exportación y la intensidad exportadora, se identificó para tal fin el cuestionario desarrollado por Minervini N. (1996), el cual evalúa seis capacidades: (1) Capacidad Técnica Industrial, (2) Capacidad de Información, (3) Capacidad de Comunicación y Promoción, (4) Capacidad de Mercado, (5) Estructura Interna de Exportación e (6) Ingeniería de Precios; las cuales necesitan ser contrastadas de manera empírica.

Figura 1 Relación de las capacidades de exportación con la intensidad exportadora



3. Metodología

3.1. Muestreo

El estudio adoptó un enfoque descriptivo – correlacional y transversal debido a la necesidad de identificar el estado de las capacidades de exportación en las pymes usuarias de PPEs (Ali & Shamsuddoha, 2014), así como su relación en función a la intensidad exportadora en el contexto peruano, como ejemplo de economía emergente (Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017).

Con respecto a la caracterización de las empresas en el estudio, esta estuvo comprendida por pequeñas y medianas empresas (pymes) exportadoras usuarias de servicios de programas de promoción de exportaciones gubernamentales. Así, el criterio para definir a la pyme se centró en la cantidad de trabajadores contratados, siendo este menor o igual a 250 colaboradores. Esta definición es consistente con la limitación de recursos de las pymes exportadoras encontradas en la literatura, y con estudios previos en el contexto latinoamericano, así como con la definición empleada por el estado, lo que facilitará también las implicancias para la gerencia y el ámbito público (Volpe & Carballo, 2008).

Con respecto al proceso de recolección de datos, el marco muestral de empresas usuarias de PPEs no estuvo disponible para obtener una muestra aleatoria proveniente de la población de empresas usuarias de PPEs, por lo que el procedimiento de muestreo fue desarrollado por conveniencia. En primer lugar, los directores y funcionarios encargados de las actividades de promoción en 24 de las 26 regiones del Perú asistieron en Lima a una capacitación en las que se desarrollaron las bases teóricas de las capacidades de exportación y del contenido del cuestionario empleado. Luego de la capacitación, los funcionarios realizaron un pretest del cuestionario con algunas de las empresas usuarias de PPEs en sus regiones. Se empleó las recomendaciones de los funcionarios para modificar y mejorar el cuestionario final. Las encuestas fueron recopiladas entre los meses de febrero y mayo de 2018. De esta forma, los funcionarios separaron citas y se reunieron con los empresarios usuarios de PPEs. Un equipo de trabajo se encargó de realizar seguimiento y de mantener comunicación con los funcionarios. Los funcionarios tomaron la información en formato físico en las entrevistas y luego digitalizaron las respuestas en un formulario electrónico. Con fines de asegurar la calidad de las respuestas, las versiones en físico fueron enviadas a Lima para su comprobación. En total, se recabaron 397 encuestas, de las cuales 26 fueron eliminadas debido a que no contenían información suficiente para identificar a la empresa o presentaban más de 5% de valores perdido, 74 fueron eliminadas por ser empresas pre-exportadoras y 26 fueron eliminadas debido a que fueron contaban con más de 250 trabajadores. La tabla 1 y 2 resumen las características de la muestra obtenida a nivel del encuestado y de la empresa respectivamente.

Tabla 1 Características de la muestra a nivel de encuestado

1.- Sobre el encuestado					
Cargo	N°	%	Edad	N°	%
Gerente/propietario/presidente	170	62.7%	Desde 21 hasta 30	55	20.3%
Jefe del área de exportación	68	25.1%	Desde 31 hasta 40	66	24.4%
Miembro del área de exportación	26	9.6%	Desde 41 hasta 50	72	26.6%
No indica	7	2.6%	Desde 51 hasta 60	46	17.0%
Educación⁽¹⁾	N°	%	Desde 61 hasta 75	18	6.6%
Primaria	3	1.1%	No indica	14	5.2%
Secundaria incompleta	1	0.4%	Manejo del idioma inglés⁽¹⁾	N°	%
Secundaria completa	14	5.2%	No lo habla	54	19.9%
Universitario incompleto	12	4.4%	Básico	86	31.7%
Universitario completo	149	55.0%	Intermedio	34	12.5%
Carrera técnica	37	13.7%	Avanzado	39	14.4%
Diplomado	12	4.4%	No indica	58	21.4%
Posgrado, maestría, MBA	34	12.5%			
No indica	9	3.3%			

Nota: (1) El nivel de educación y de manejo de idioma fue auto-reportado

Elaboración propia

Tabla 2 Características de la muestra a nivel de empresa

Sobre la pyme exportadora					
Número de trabajadores	N°	%	Industria	N°	%
Desde 1 hasta 10	131	48.3%	Sector agroindustria y derivados	209	77.1%
Desde 11 hasta 50	86	31.7%	Sector artesanía y joyería	9	3.3%
Desde 51 hasta 250	54	19.9%	Sector cuero y calzado	6	2.2%
No indica	0	0.0%	Sector maderero y conexos	3	1.1%
Departamento de exportación	N°	%	Sector metal mecánico	1	0.4%
No cuenta	127	46.9%	Sector minero, químico y conexos	4	1.5%
Sí cuenta	114	42.1%	Sector textil y confecciones	12	4.4%
No indica	30	11.1%	Otros sectores	2	0.7%
Macro región⁽¹⁾	N°	%	No indica	25	9.2%
Macro región Norte	66	24.4%	Años exportando	N°	%
Macro región Noroeste	20	7.4%	Desde 1 hasta 5	103	38.0%
Macro región Oriente	24	8.9%	Desde 6 hasta 10	71	26.2%
Macro región Lima	32	11.8%	Desde 11 hasta 15	39	14.4%
Macro región Centro	42	15.5%	Desde 16 hasta 20	22	8.1%
Macro región Sureste	32	11.8%	Desde 21 hasta 79	32	11.8%
Macro región Suroeste	36	13.3%	No indica	4	1.5%
No indica	19	7.0%			

Nota: (1) **Macro región Norte:** Piura y Tumbes; **Macro región Noroeste:** Ancash, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque; **Macro región Oriente:** Amazonas, Loreto, San Martín y Ucayali; **Macro región Lima:** Callao, Lima provincias y Lima metropolitana; **Macro región Centro:** Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín y Pasco; **Macro región Sureste:** Cusco, Madre de Dios, Puno y Apurímac; **Macro región Suroeste:** Arequipa, Moquegua y Tacna.

Elaboración propia

3.2. Escalas de medición

El estudio estuvo orientado hacia la medición de las capacidades exportadoras en función a la intensidad exportadora, que indica en qué grado el mercado externo es más importante para la empresa. Para la medición de las capacidades de exportación se empleó el cuestionario presente en Minervini (1996).

Este cuenta con las siguientes fichas de capacidades: (1) capacidad técnica industrial, (2) capacidad de información, (3) capacidad de comunicación y promoción, (4) capacidad de mercado, (5) estructura interna de exportación, e (6) ingeniería de precios. Estas capacidades buscan identificar actividades claves necesarias para tener éxito en el mercado exportador, y son transversales a todos los sectores e industrias de exportación. El cuestionario es reproducido en el Anexo del presente estudio y está compuesto por preguntas de respuesta directa (Sí/No). Una cantidad mayor de respuestas positivas en cada ficha indica un mejor grado de capacidades de exportación relacionadas a dicha capacidad. Por esta razón, para poder identificar el estado de las capacidades de una empresa, es necesario generar un índice para cada ficha. Este índice es obtenido mediante la división del número de respuestas positivas entre la cantidad total de preguntas dentro de la ficha analizada:

$$I_n = \left(\frac{\sum k_n^{(+)}}{\sum k_n} \right) \times 100\% \quad (1)$$

Donde I_n es el valor del índice de la capacidad analizada (n), k_n son las preguntas dentro de la ficha (n) analizada y $k_n^{(+)}$ representa a las preguntas con respuesta positiva (+) dentro de la ficha analizada (n). El rango del índice va desde 0% hasta 100%, donde 0% implica que la pyme exportadora no cuenta con ninguna de las capacidades de exportación analizadas por el cuestionario en la ficha respectiva y 100% implica que la pyme exportadora cuenta con todas las capacidades de exportación analizadas por la ficha.

Por otro lado, la intensidad exportadora evalúa en qué grado la producción de la empresa, y por lo tanto sus actividades, están orientadas hacia el mercado internacional o nacional. Así, la intensidad exportadora evalúa el valor de las exportaciones entre el valor de las ventas totales de la pyme. El índice de intensidad exportadora (IEX) es formado de la siguiente manera:

$$IEX = \left(\frac{X}{VT} \right) \times 100\% \quad (2)$$

Donde X es el valor total de las exportaciones de la pyme y VT son las ventas totales.

3.3. Estrategia de análisis de datos

El primer paso previo a evaluar sus capacidades de exportación fue la evaluación del conocimiento de los esfuerzos de promoción y programas gubernamentales por parte de las pymes evaluadas. Debido a que el paso inicial para que los PPEs puedan ser efectivos, es necesario averiguar si las empresas conocen de dichos programas (Ayob & Freixanet, 2014). En segundo lugar, se procedió a evaluar el nivel de capacidades de exportación promedio a nivel nacional de acuerdo a las fichas de capacidades evaluadas por el cuestionario de Minervini (1996). Asimismo, se evaluó el valor promedio de los

misimos de acuerdo a variables de corte de interés para identificar diferencias dentro de la misma realidad nacional exportadora.

Posteriormente, se procedió a evaluar la evolución de las capacidades de exportación en función a su intensidad exportadora. Para poder identificar esta evolución se decidió emplear un método no paramétrico de análisis de relaciones, debido a que la relación entre las dos variables no necesariamente es lineal y de incrementos constantes. Así, se eligió el procedimiento de gráficos de regresión ponderada local LOWESS (por sus siglas en inglés, Robust Locally Weighted Regression and Smoothing Scatterplots) (Cleveland, 1979). Este método permite verificar la relación no monótona existente entre dos variables mediante la información provista en un gráfico de dispersión. Esta regresión genera una curva ajustada sin una forma funcional establecida ex ante (<lineal, cuadrática, logística, entre otras). Luego de su estimación, es necesario prestar atención en la interpretación en los extremos de la curva debido a que, en estos, las muestras son pequeñas y su interpretación puede ser menos objetiva y robusta (Cleveland, 1979).

Finalmente, una vez caracterizado el desarrollo de las capacidades de acuerdo al nivel de intensidad exportadora, se identificó las necesidades comunes en cuanto a capacidades de exportaciones entre los grupos de empresas con una alta y baja intensidad exportadora. Este análisis fue desarrollado debido a la limitación de recursos y aumento en costos y complejidad en el desarrollo de nuevos programas en el corto plazo, por lo que la identificación de necesidades comunes puede ser atendidas independientemente del nivel de intensidad exportadora de la pyme (Gillespie & Riddle, 2004).

4. Resultados

En la presente sección se detallan los resultados del estudio. Así con el objetivo de proveer insumos para el diseño de PPEs en el contexto de economías emergentes, el estudio primero identificó el nivel de conocimiento acerca de las iniciativas del gobierno para luego identificar las necesidades a nivel de capacidades y su evolución a medida que las pymes enfocan sus ventas más en el mercado exportador. La tabla 3 revela estos resultados. Los hallazgos muestran que el nivel de conocimiento de las iniciativas del gobierno se encuentra alrededor del 50% de pymes encuestadas en todos los niveles de análisis.

Tabla 3 Tasa de conocimiento de los programas de apoyo en las pymes exportadoras

<i>Conocimiento acerca de los PPEs- ¿Conoce las iniciativas de promoción que entidades gubernamentales están llevando a cabo en este momento?</i>				
	Sí		No	
Total	N°	%	N°	%
A nivel nacional	132	48.7%	139	51.3%
Según intensidad exportadora ⁽¹⁾				
≤ 50%	43	48.3%	46	51.7%
>50%	83	50.6%	81	49.4%
No indica	6	33.3%	12	66.7%
Por Macro región ⁽²⁾				
Macro región Norte	32	48.5%	34	51.5%
Macro región Noroeste	8	40.0%	12	60.0%
Macro región Oriente	13	54.2%	11	45.8%
Macro región Lima	19	59.4%	13	40.6%
Macro región Centro	18	42.9%	24	57.1%
Macro región Sureste	13	40.6%	19	59.4%
Macro región Suroeste	20	55.6%	16	44.4%
No indica	9	47.4%	10	52.6%

Notas: (1) intensidad exportadora = (Valor total de exportaciones/Ventas totales) %; (2) Clasificación de las regiones del Perú en Macro regiones detallada en la Tabla 2.

Elaboración propia

Por otro lado, la tabla 4 muestra el nivel promedio de capacidades de exportación presentes en las pymes exportadoras, de acuerdo a cada una de las seis fichas analizadas. Así, se encuentra que, a nivel nacional, las pymes exportadoras cuentan en promedio con el 66% de las capacidades técnicas industriales necesarias para la exportación, siendo este el índice más alto. Las 5 habilidades restantes, relacionadas en mayor medida a las habilidades de comercialización internacionales, se encuentran por debajo del 50%. La misma tabla revela que la brecha de capacidades entre las empresas con una intensidad exportadora menor o igual al 50% y mayores al 50% varía entre 10% (capacidad técnica industrial) y 19% (estructura interna de exportación).

Tabla 4 Promedio de índices de capacidad de exportación en las pymes a nivel nacional

	Obs.	Fichas del índice de capacidades de exportación ^{(1) (2)}					
		CTI	INF	CYP	MER	EIX	INP
Total							
A nivel nacional	271	66.7%	46.8%	46.9%	47.0%	45.5%	49.5%
Según intensidad exportadora							
≤ 50%	89	60.6%	39.5%	38.7%	40.7%	34.8%	40.8%
>50%	164	70.7%	52.9%	53.2%	51.8%	53.5%	55.2%
No indica	18	60.1%	26.8%	29.4%	34.4%	26.1%	40.1%
Por Macro región							
Macro región Norte	66	66.3%	44.5%	36.1%	39.1%	39.2%	42.5%
Macro región Noroeste	20	65.0%	35.5%	42.5%	43.3%	40.0%	45.7%
Macro región Oriente	24	67.6%	48.1%	51.7%	55.0%	53.8%	53.3%
Macro región Lima	32	80.2%	67.6%	72.2%	65.8%	67.2%	68.3%
Macro región Centro	42	68.0%	46.5%	49.8%	49.8%	41.4%	48.3%
Macro región Sureste	32	69.6%	41.2%	52.8%	48.1%	39.4%	47.3%
Macro región Suroeste	36	67.9%	52.5%	52.8%	48.3%	53.6%	55.8%
No indica	19	35.7%	28.7%	12.6%	25.6%	30.5%	35.3%

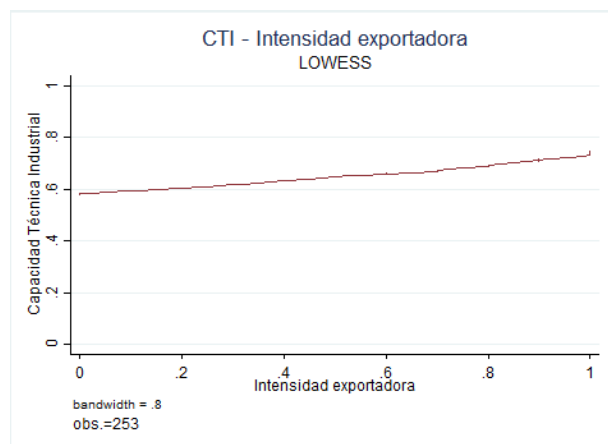
Notas: (1) El porcentaje en cada celda indica el promedio de capacidades presentes en las pymes exportadoras de acuerdo a cada ficha analizada. (2) CTI: Capacidad técnica industrial; INF: Capacidad de información; CYP: Capacidad de comunicación y promoción; MER: Capacidad de mercado; EIX: Estructura interna de exportación; INP: Capacidad de ingeniería de precios.

Elaboración propia

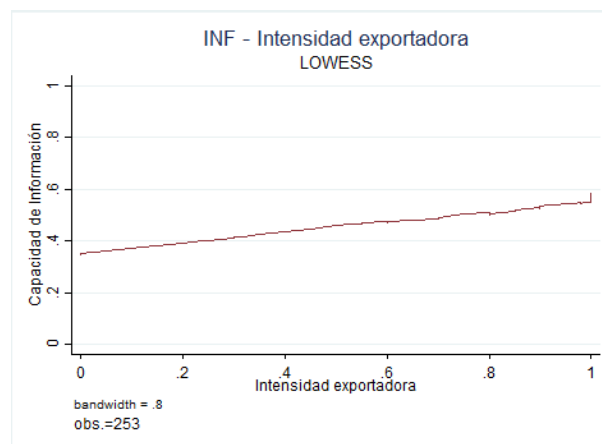
Asimismo, la figura 2 muestra un panel con las relaciones entre las capacidades de exportación y la intensidad exportadora mediante el método de regresión ponderada local (LOWESS). Las seis relaciones planteadas muestran una pendiente positiva. Asimismo, las curvas presentan en las relaciones de comunicación y promoción (panel 1.3), estructura interna de exportación (panel 1.5) e ingeniería de precios (panel 1.6) muestran que el incremento de capacidades de exportación es más pronunciado cuando las empresas tienen una intensidad exportadora menor al 50%.

Finalmente, la tabla 5 muestra qué capacidades de exportación están menos presentes tanto en las empresas con una intensidad exportadora mayor al 50% como en las que tienen 50% o menos.

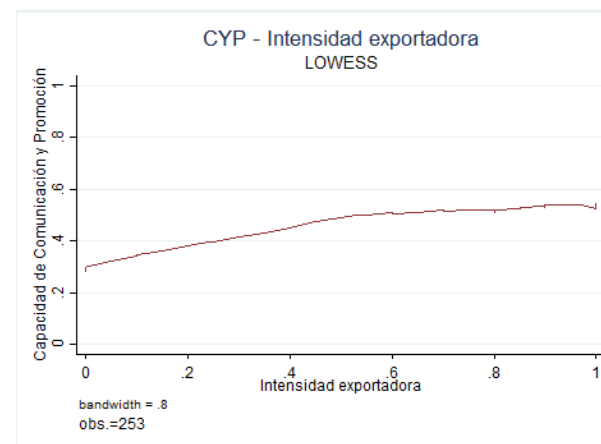
Figura 2 Relación de los índices de capacidades de exportación en función a la intensidad exportadora (LOWESS)



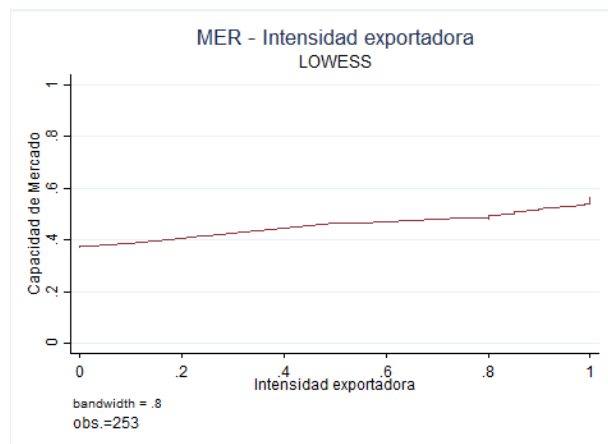
(1.1)



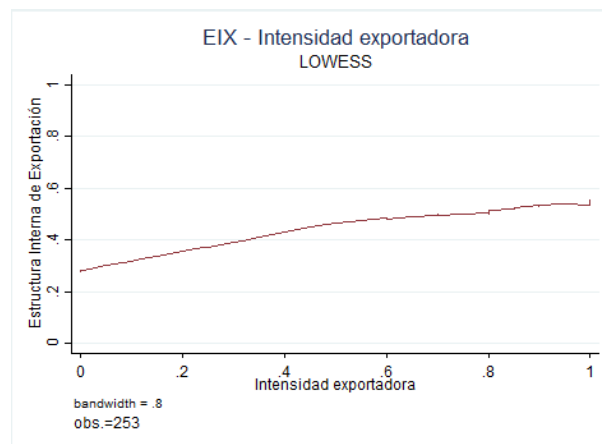
(1.2)



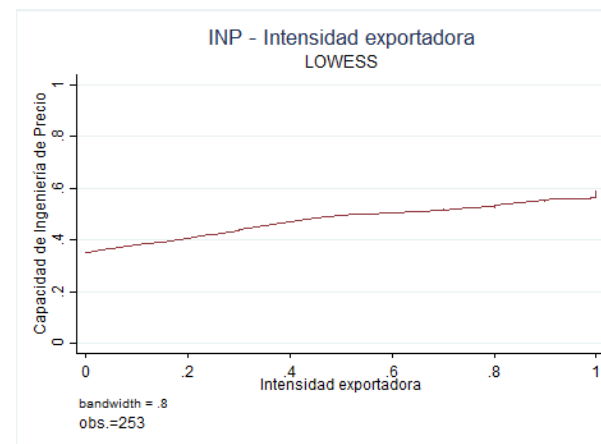
(1.3)



(1.4)



(1.5)



(1.6)

Elaboración propia

Tabla 5 Puntos de mejora comunes a los dos grupos en cuanto a capacidades de exportación

Nº	Puntos de mejora comunes a los dos grupos en cuanto a capacidades de exportación	% de empresas que presentan las capacidades analizadas	
		Grupo 1 Int. exp. ≤ 50%	Grupo 2 Int. exp. > 50%
Capacidad Técnica Industrial			
1	¿Su producto está protegido con relación a la marca y patente?	48.30%	47.00%
Capacidad de información			
1	¿Conoce las diferentes formas para localizar un posible importador?	34.80%	47.00%
2	¿Sabe cómo puede conocer la legislación de importación del país de interés?	33.70%	48.20%
3	¿Sabe si hay financiamiento para operaciones de exportación como la suya en el Perú?	36.00%	48.20%
4	¿Mantiene contacto con fuentes de información para estudios de mercado?	31.50%	44.50%
5	¿Elaboró el perfil de mercado para los principales 5 mercados donde está operando?	19.10%	39.60%
6	¿Conoce las barreras que enfrentará en el mercado de su interés, y cómo superarlas?	32.60%	48.20%
Capacidad de comunicación y promoción			
1	¿Tiene un listado de argumentos de ventas para cada país donde exporta?	25.80%	49.40%
2	¿Desarrolla un trabajo agresivo de promoción antes de la realización de la feria?	27.00%	25.00%
3	¿Elaboró una investigación preliminar sobre la marca antes de hacer los primeros contactos con un nuevo mercado?	32.60%	39.00%
4	¿Tiene un plan de comunicación/promoción para sus principales mercados?	37.10%	48.20%
Capacidad de mercado			
1	¿Averiguó la posibilidad de utilizar consorcios, empresas de comercio exterior, consultores, entre otros, para acelerar y profesionalizar su entrada al mercado?	43.80%	34.80%
2	¿Está seguro de estar vendiendo al mercado y cliente más rentable para su empresa?	38.20%	47.60%
3	¿Su contraparte le asegura la mejor cobertura geográfica del mercado?	30.30%	49.40%
4	¿Es usted el propietario de la marca en el país donde exporta?	30.30%	34.80%
5	¿Ofrece apoyo promocional a su socio?	34.80%	37.80%
Estructura interna de exportación			
1	¿Existe un plan anual de exportación revisado trimestralmente?	24.70%	47.00%
2	¿Hay un catálogo semestral de la rentabilidad del mercado, distribuidor, cliente y producto?	16.90%	28.70%
3	¿Existe un manual de procedimientos del departamento de exportación?	22.50%	44.50%
4	¿Su departamento de exportación gerencia concretamente la internacionalización de su empresa?	22.50%	46.30%
Ingeniería de precios			
1	¿Averiguó si responsabilizándose de llevar su producto a la bodega del cliente (y no venderlo EXWORK o FOB) puede mejorar su competitividad?	31.50%	42.10%
2	¿Es costumbre en su empresa hacer por lo menos cada seis meses un análisis de valor?	31.50%	45.10%
3	¿Consulta periódicamente a algún especialista en programación fiscal, marketing y logística?	23.60%	37.80%
4	¿Su responsable de compras realiza una ingeniería de compras o emite pedidos?	34.80%	49.40%
5	¿Redujo todas las tasas al mínimo (dentro de la legalidad)?	34.80%	48.20%
6	¿Conoce todas las técnicas de reducir costos financieros?	23.60%	40.20%
7	¿Sabe que una parte importante del costo de su producto puede depender de la logística? ¿Ha contratado algún especialista?	16.90%	43.30%

Elaboración propia

5. Discusión

El presente estudio tuvo el objetivo de identificar cuál estado de las capacidades de exportación de las pymes exportadoras usuarias de PPEs en el Perú, como ejemplo de economía emergente (Gillespie &

Riddle, 2004; Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011) y su relación con la intensidad exportadora (Bianchi, Glavas, & Mathews, 2017). Así, el estudio evaluó en primer lugar el nivel de conocimiento de los servicios de promoción debido a que este es el primer paso para generar insumos para el diseño de PPEs (Ayob & Freixanet, 2014) y posteriormente caracterizó las necesidades en capacidades de exportación.

Respecto a la tasa de conocimiento de las iniciativas gubernamentales de promoción en las pymes exportadoras, los resultados revelan que cerca del 50% las pymes tienen conocimiento de los distintos programas e iniciativas ofrecidas, independientemente de su nivel de intensidad exportadora o macro región de pertenencia. Este resultado es consistente con estudios previos en la literatura de PPEs en economías emergentes, en los que un porcentaje bajo de pymes conoce los diferentes servicios ofrecidos por el Estado (Kedia & Chhokar, 1986; Zia, 2008). Estos resultados demuestran que es necesario realizar esfuerzos de comunicación sobre los diversos programas de promoción de exportaciones ofrecidos por el Estado, para contribuir a su frecuencia de uso y utilidad (Ayob & Freixanet, 2014). El aspecto de comunicación de los PPEs es necesario en el caso de las pymes debido a que su limitación de recursos disponibles y de acceso a financiamiento para la exportación son barreras comunes para su internacionalización y continuidad en el mercado externo (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017).

En segundo lugar, el estudio evaluó el nivel de capacidades de exportación presentes en las pymes usuarias de PPEs a nivel nacional. Los resultados señalan que las pymes exportadoras cuentan en promedio con menos del 50% en cinco de las seis fichas analizadas por el instrumento. Estas capacidades se encuentran relacionadas al proceso de investigación de mercado internacional, promoción y comercialización en el mercado de destino, manejo de relaciones, y estructura interna de exportación. Este resultado es consistente con hallazgos previos en la literatura de economías emergentes, en las que los PPEs se han enfocado en aspectos de promoción y movilidad comercial debido a que fueron formados a semejanza de los PPEs en economías desarrolladas, dejando el desarrollo de capacidades internas para la internacionalización al sector privado, (Gillespie & Riddle, 2004; Hogan, Keesing, & Singer, 1991; Tesfom & Lutz, 2008). Así, los PPEs deben de enfocarse en el desarrollo de capacidades internas a la empresa, a la par con la labor de promoción comercial. Este enfoque ha sido desarrollado en otras economías en desarrollo, en los que los resultados han sido positivos respecto a la generación habilidades de comercialización e internacionalización de la pyme (Gillespie & Riddle, 2004).

Por otro lado, el estudio identificó la existencia de brechas en capacidades de exportación entre las empresas con una alta y baja intensidad exportadora. Así, se encuentra que, como es usual en economías en desarrollo, que la proporción de empresas con una alta intensidad exportadora en comparación con las empresas con baja intensidad es de 2 a 1, evidenciando un posible sesgo en los criterios de promoción debido a que empresas con una mayor orientación hacia el mercado externo cumplen en mayor medida

con los requerimientos para ser sujeto de promoción (Miocevic, 2016). Teniendo en cuenta que el método de muestreo fue por conveniencia, los funcionarios encargados de los PPEs entrevistaron las empresas a las que promueven frecuentemente, lo que ofrece preliminarmente un perfil de la pyme usuaria. Así, el sesgo identificado en la literatura puede dificultar el acceso a PPEs a la pyme que empieza en su proceso de internacionalización (Miocevic, 2016). En relación a los resultados obtenidos, son estas empresas, quienes presentan una baja intensidad exportadora, las que presentan menores capacidades de exportación en promedio, en comparación con las empresas con una alta intensidad exportadora, al ser esta brecha de entre 10 y 19% de las capacidades en cada ficha. Finalmente, al evaluar las diferencias en capacidades de acuerdo a la macro región de procedencia, se encontró que las pymes pertenecientes a la macro región Lima presentan índices superiores a las demás macro regiones. Esto es explicado por los factores de localización que afectan a las empresas exportadoras y su formación de capacidades (Freeman, Styles, & Lawley, 2012). En esta, factores como mejores condiciones de infraestructura, disponibilidad de personal más calificado, acceso a fuentes de inversión, y proximidad con empresas similares o de soporte se encuentran más en las zonas metropolitanas o cercanas a la capital, por lo que esta localización como factor externo y antecedente para el desarrollo de capacidades especializadas para la exportación (Freeman & Styles, 2014).

Asimismo, el estudio evaluó la relación entre las capacidades de exportación y la intensidad exportadora para identificar si las primeras varían a medida que la empresa desarrolla su orientación hacia el mercado internacional. El estudio encuentra evidencia a favor de esta premisa al analizar la relación entre ambas variables mediante gráficos de regresiones ponderadas locales (LOWESS). De esta manera, se identifica que existe variabilidad en las capacidades de exportación en función a la intensidad exportadora, por lo que es necesario la inclusión de esta heterogeneidad en capacidades en el diseño de los PPEs. Así, programas existentes pueden incluir en su diseño y desarrollo las diferentes necesidades de las pymes de acuerdo a su grado de internacionalización (Seringhaus & Botschen, 1991). Evidencia a favor de esta necesidad es resaltada en los paneles 1.2, 1.4 y 1.5 de la figura 2, en los que el incremento de capacidades es más pronunciado cuando las empresas tienen una intensidad exportadora menor al 50%, y menos pronunciado luego del 50% de intensidad. Así, este último grupo necesitaría de programas diferenciados de apoyo que se enfoquen en sus necesidades en cuanto a capacidades (Ahmed, Mohamed, Johnson, & Meng, 2002; Gillespie & Riddle, 2004; Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011).

Finalmente, el estudio encuentra puntos de mejora comunes entre las pymes tanto con alta y baja intensidad exportadora. Estos puntos pueden ser enfocados en el corto plazo debido a que estos involucrarán menos complejidad, tiempo y costos para el rediseño y mejora de los PPEs (Ahmed, Mohamed, Johnson, & Meng, 2002; Gillespie & Riddle, 2004; Seringhaus & Botschen, 1991). Las necesidades comunes identificadas resaltan la necesidad de reforzar capacidades de investigación de mercados internacionales, debido a las necesidades en localización posibles importadores, fuentes de

estudios de mercado, conocimiento de las barreras y legislación en el mercado externo y en la elaboración de perfiles de mercado. Por otro lado, un punto a reforzar es el trabajo de promoción comercial para la participación en ferias internacionales. Estos resultados refuerzan hallazgos previos en la literatura, en la que los PPEs de economías en desarrollo deben enfocarse no solo en las labores de promoción y movilidad comercial, si no en el desarrollo de capacidades dentro de la empresa para cerrar las brechas entre las pymes exportadoras y los obstáculos y requerimientos del mercado externo (Freixanet, 2012; Lu & Beamish, 2001; Shamsuddoha, Ali, & Ndubisi, 2009).

5.1. Implicancias para el ámbito público y gerencial

Los PPEs desarrollados en economías emergentes deben superar obstáculos internos, como limitaciones en cuanto a personal enfocado hacia la promoción y limitaciones en el presupuesto, así como externos, como la heterogeneidad en las necesidades en los usuarios y credibilidad sobre su utilidad en el sector exportador (Hogan, Keesing, & Singer, 1991; Lederman, Olarreaga, & Payton, 2010). Un primer paso para la mejora de dichos PPEs es mediante la identificación de las necesidades en la comunidad exportadora y la orientación de los servicios de promoción hacia dichas necesidades, cerrando las brechas entre sus capacidades y los requerimientos del mercado de exportación (Leonidou, Palihawadana, & Theodosiou, 2011).

Con esta base, los resultados del presente estudio indican que las capacidades relacionadas con los aspectos de producción son las más presentes en las pymes exportadoras independientemente de su nivel de intensidad exportadora. Por otro lado, los aspectos relacionados al proceso de comercialización necesitan ser reforzados en estas empresas. Así, con respecto a los aspectos de información, las pymes necesitan reforzar los aspectos relacionados al proceso de prospección de mercados internacionales, de identificación de clientes y de fuentes de financiamiento para la exportación. Asimismo, con respecto a necesidades de comunicación y promoción, es necesario reforzar las habilidades de negociación y de manejo del mix de marketing internacional. Por otro lado, con respecto a la capacidad de mercado, factores como el manejo de relaciones con el socio importador y posesión y uso de marcas se encuentra presenten en una proporción baja de las pymes analizadas. Con respecto a la estructura interna de exportación de las pymes, las necesidades comunes encontradas se encuentran en las áreas de planeación anual para la exportación, seguimiento a la rentabilidad de los mercados, clientes y productos, generación de procedimientos y rutinas para la exportación y la administración concreta del proceso de internacionalización. Finalmente, las necesidades en el área de ingeniería de precios para exportación se encuentran relacionadas a aspectos de comercialización más allá de la venta en condiciones EXWORKS/FOB, optimización de costos en la cadena logística y consulta profesional en aspectos de marketing, logística, tributación y de fianzas en la exportación.

Estas necesidades en cuanto a capacidades de exportación pueden ser tomadas en cuenta para el diseño y mejora de los PPEs. Asimismo, es necesario tener en cuenta que para lograr que las pymes exportadoras logren superar los diversos obstáculos a la exportación durante su proceso de internacionalización, futuros programas deben considerar en cuenta no solo las necesidades en cuanto a capacidades, si no su variación a medida que la pyme se orienta más hacia el mercado exterior (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). Los resultados obtenidos pueden servir como punto de comparación para el sector exportador, debido a que las capacidades evaluadas son transversales a todas las industrias de exportación (Barney, 1991; Kaleka, 2012).

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La información recolectada a nivel de empresa corresponde al contexto peruano, lo que limita su generalización fuera de este. Asimismo, debido a la falta de un marco muestral, el proceso de muestreo fue por conveniencia en el que los funcionarios encuestaron a las empresas a las que proveen asistencia con mayor frecuencia. De esta manera, no es posible realizar inferencias estadísticas a nivel poblacional. Asimismo, el diseño transversal de la investigación no permite evaluar la evolución de las capacidades de las empresas función a la cantidad de años que han recibido asistencia. Estas limitaciones pueden ser atendidas por futuras investigaciones en el contexto latinoamericano para identificar cómo evolucionan las capacidades a medida que la empresa gana conocimiento experiencial proveniente tanto de los mercados atendidos como de los PPEs enfocados a su desarrollo internacional. Asimismo, un gran porcentaje de la muestra correspondió a pymes exportadoras con una intensidad exportadora mayor a 50%, por lo que estudios posteriores podrán emplear un diseño balanceado a fin de poder realizar comparaciones entre las diferentes etapas de la pyme exportadora (Kahiya & Dean, 2016).

Por otro lado, el cuestionario empleado en el estudio no comprende todas las capacidades necesarias para la actividad exportadora, por lo que evaluar capacidades, como las relacionales, capacidades dinámicas o las capacidades de absorción proveerían un análisis más completo acerca del estado de las capacidades del sector exportador en el contexto de economías emergentes (Miocevic, 2016; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zahra & George, 2002).

Finalmente, futuros estudios en esta área podrán comparar a usuarios y no usuarios de PPEs en cuanto a sus necesidades de recursos y capacidades. Asimismo, comparaciones entre países latinoamericanos pueden identificar carencias transversales en pymes exportadoras de este contexto en desarrollo (Aulakh, Kotabe, & Teegeen, 2000). Finalmente, estudios que se enfoquen en un solo sector podrán investigar las causas de la heterogeneidad en el comportamiento de las pymes exportadoras y el impacto de este comportamiento en el desarrollo de sus capacidades.

6. Referencias

- Ahmed, Z. U., Mohamed, O., Johnson, J. P., & Meng, L. Y. (2002). Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective. *Journal of Business Research*, 55(10), 831-843.
- Ali, M. Y., & Shamsuddoha, A. K. (2014). Impact of export promotion programs on SME export performance: empirical evidence from an emerging nation. En C. C. Julian, *Research Handbook on Export Marketing* (págs. 12-45). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Ayob, A., & Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: the case of Malaysian SMES. *Evaluation and Program Planning*, 46, 38-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Belloc, M., & Di Maio, M. (2011). Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries. *International Growth Centre Working paper No. 11/0248*, 1-54.
- Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 176-195.
- Brewer, P. (2009). Australia's Export Promotion Program: Is It Effective? *Australian Journal of Management*, 34(1), 125-142.
- Claver, E., & Quer, D. (2001). La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA. REVISTA DE ECONOMIA*, 794, 37-59.
- Cleveland, W. S. (1979). Robust Locally Weighted Regression and Smoothing Scatterplots. *Journal of American Statistical Association*, 74, 1-9.
- Czinkota, M. R. (1996). Why national export promotion. *International Trade Forum*, 2, 10-13, 28.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2007). Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation. *Journal of International Marketing*, 15(1), 30-43.
- 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.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2003). Targeting Export Support to SMEs: Owners' International Experience as a Segmentation Basis. *Small Business Economics*, 20(1), 69-82.
- Freeman, J., & Styles, C. (2014). Does location matter to export performance. *International Marketing Review*, 31(2), 181-208.

- Freeman, J., Styles, C., & Lawley, M. (2012). Does firm location make a difference to the export performance of SMEs. *International Marketing Review*, 29(1), 88-113.
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065-1086.
- Gillespie, K., & Riddle, L. (2004). Export promotion organization emergence and development: a call to research. *International Marketing Review*, 21(4/5), 462-473.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-base Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export Promotion Programmes and SMEs' Performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68-87.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hogan, P., Keesing, D. B., & Singer, A. (1991). *The Role of Support Services in Expanding Manufactured Exports in Developing Countries*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / THE WORLD BANK.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. -E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Kahiya, E. T., & Dean, D. L. (2016). Export Stages and Export Barriers: Revisiting Traditional Export Development. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 75-89.
- Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47, 93-105.
- 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.
- Kedia, B. L., & Chhokar, J. S. (1986). An empirical investigation of export promotion programs. *Columbia Journal of World Business*, 21(4), 13-20.
- Kotabe, M., & Czinkota, M. R. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 637-658.
- Kuzman, B., Stegic, M., & Subic, J. (2016). Market Oriented approach of revealed comparative advantage in international trade. *Ekonomika Poljoprivrede*, 63(1), 247.
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). Export promotion agencies: do they work? *Journal of Development Economics*, 91(2), 257-265.

- Leonidou, L., 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.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Malca, O. (2016). La internacionalización de las empresas desde el enfoque gradualista de Uppsala y de la integración económica: el caso de las exportaciones de confecciones peruanas en los mercados de la Alianza del Pacífico y del Mercosur. En M. de Miranda Parrondo, & J. T. Pelaez Soto, *Las relaciones económicas entre América Latina y Asia. Hacia la construcción de una nueva inserción internacional* (págs. 239-290). Santiago de Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Malca, O., & Rubio, J. (2013). Continuidad y desempeño exportador en la empresa peruana. *Journal of Business*, 5(1), 52-75.
- Malca, O., & Rubio, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business*, 7(1), 51-76.
- Malca, O., Florián, S., Barrantes, S., Cerdán, S., & Zhu, E. (2016). Análisis e Identificación de las Potenciales Oportunidades Comerciales con países miembros del TPP en el Sector de Alimentos Frescos. *Journal of Business*, 8(1), 110-139.
- Minervini, N. (1996). *Manual del exportador. La ruta y los instrumentos para la internacionalización de la empresa*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Miocevic, D. (2016). The antecedents of relational capital in key exporter-importer relationships: An institutional perspective. *International Marketing Review*, 33(2), 196-218.
- Morgan, N., Vorhies, D., & Schlegelmilch, B. (2006). Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621-633.
- Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to export initiation and expansion. *Omega*, 25(6), 677-690.
- Naidu, G., & Prasad, V. (1994). Predictors of export strategy and performance of small- and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 31, 107-115.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Penrose, E. (1959). *The growth of the firm* (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293.

- Seringhaus, F. H. (1987). Promoting exports: what role do government programs play? *Business Quarterly*, 52(1), 57-61.
- Seringhaus, F. H., & Botschen, G. (1991). Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 115-133.
- Seringhaus, F. H., & Rosson, P. J. (1991). *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. New York: Springer Science+Business Media.
- Shamsuddoha, A. K., Ali, M. Y., & Ndubisi, N. O. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 408-422.
- Shin, I., & Kim, H. (2010). The effect of subsidy policies on the product quality improvement. *Economic Modelling*, 27(3), 687-696.
- Sousa, C. M., Martínez-López, 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.
- Suárez-Ortega, S. (2003). Export Barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 1-12.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2008). Evaluating the Effectiveness of Export Support Services in Developing Countries: A Customer (User) Perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 3(4), 364-377.
- Volpe, C., & Carballo, J. (2008). Is export promotion effective in developing countries? Firm-level evidence on the intensive and the extensive margins of exports. *Journal of International Economics*, 76(1), 89-106.
- Wang, X., Chen, A., Wang, H., & Li, S. (2017). Effect of Export Promotion Programs on Export Performance: Evidence from Manufacturing SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 131-145.
- Welch, C., Nummela, N., & Liesch, P. (2016). The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research. *Management International Review*, 56(6), 783-804.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

- Zia, B. H. (2008). Export incentives, financial constraints, and the (mis)allocation of credit: Micro-level evidence from subsidized export loans. *Journal of Financial Economics*, 87, 498-527.
- 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.

7. Anexo

Descripción de las preguntas empleadas – cuestionario de capacidades de exportación (Minervini, 1996)

Ficha de Capacidad Técnica Industrial	
Nº	Pregunta
1	¿Hay problemas con la materia prima o insumos como: regularidad en la entrega, conformidad con las muestras, calidad constante, relación precio/rendimiento?
2	¿Sus proveedores están preparados para suministrar insumos con calidad internacional?
3	¿Conoce si cambiando las dimensiones de su producto puede reducir los costos de transporte?
4	¿El nivel de calidad cumple con los estándares internacionales?
5	¿Hay un manual de procedimientos de calidad en su empresa?
6	¿Cuenta con una hoja de costos revisada trimestralmente?
7	¿Hay una política de capacitación de la mano de obra?
8	¿Hay un sistema periódico de evaluación de los proveedores?
9	¿Existen instrucciones escritas para la inspección del producto acabado?
10	¿El control de calidad se hace en cada etapa del proceso de producción?
11	¿Es fácil distinguir el material inspeccionado del no inspeccionado?
12	¿Su diseño/presentaciones sigue tendencias internacionales?
15	¿Realiza el análisis de quejas y devoluciones?
16	¿Conoce el costo de desperdicio de su empresa?
17	¿El envase y empaquetado respetan las normas del país importador?
18	¿Emplean el envase para promocionar sus productos?
20	¿Conoce la ley del consumidor del país al que exporta?
21	¿Está seguro que su producto no está en contra de las normas del consumidor?
22	¿Está seguro que su importador está utilizando la clave arancelaria correcta para que pague el impuesto de importación justo?
23	¿Su producto está protegido con relación a la marca y patente?
24	¿Conoce bien el ciclo de vida de su producto?
25	¿Su proceso productivo es de lo más actualizado?
26	¿Conoce los costos de almacenaje de sus materias primas y productos acabados?
27	¿Conoce si puede realizar mejoras en el almacenaje?
28	¿Existe un control de existencia del material?
29	¿Tiene buenos supervisores?
30	¿Tiene un alto índice de abastecimiento?
31	¿Su producto se vende por la imagen que proyecta su empresa?
Ficha de Capacidad de información	
Nº	Pregunta
1	¿Conoce cómo aprovechar los mecanismos de acuerdos internacionales? (SGP, Mercosur, TLC, Unión Europea)
3	¿Conoce formas seguras de evaluar la capacidad de pago de su importador?
4	¿Conoce las diferentes formas para localizar un posible importador?
5	¿Está al tanto de las entidades de apoyo a la exportación de su país y los programas que desarrollan?
6	¿Sabe cómo puede conocer la legislación de importación del país de interés?
7	¿Conoce cuáles son las entidades que promueven capacitación en su país?
8	¿Sabe si hay financiamiento para operaciones de exportación como la suya en el Perú?
9	¿Mantiene contacto con fuentes de información para estudios de mercado?
10	¿Está seguro de que podría utilizar su marca en el exterior, sin provocar riesgos o problemas de oposición?
11	¿Elaboró el perfil de mercado para los principales 5 mercados donde está operando?
12	¿Conoce las barreras que enfrentará en el mercado de su interés, y cómo superarlas?
Ficha de Capacidad de comunicación y promoción	
Nº	Pregunta
1	¿Tiene un listado de argumentos de ventas para cada país donde exporta?
2	¿Su comunicación está adaptada a los mercados?
3	¿Participa en ferias internacionales?
4	¿Desarrolla un trabajo agresivo de promoción antes de la realización de la feria?
5	¿Tiene un catálogo válido para el mercado exterior?
6	¿Elaboró una investigación preliminar sobre la marca antes de hacer los primeros contactos con un nuevo mercado?
7	¿Después de cada viaje internacional elabora un plan de acción?
8	¿Tiene un plan de comunicación/promoción para sus principales mercados?
9	¿Se ha informado antes de viajar a un nuevo mercado acerca del acercamiento cultural y negociar típico de la región?
10	¿Mantiene constante comunicación con sus clientes en el exterior?
Ficha de Capacidad de mercado	
Nº	Pregunta
1	¿Seleccionó el mercado al que está exportando con base en una investigación?
2	¿Los clientes a quien le exporta, fueron seleccionados con base en una investigación y plan de trabajo?
3	¿Evaluó varias alternativas de forma de ingreso al mercado externo?

4	¿Está utilizando condiciones generales de venta y contratos de agencia?
5	¿Está empleando una lista de precios basada en una investigación de mercado?
6	¿Averiguó la posibilidad de utilizar consorcios, empresas de comercio exterior, consultores, entre otros, para acelerar y profesionalizar su entrada al mercado?
7	¿Está seguro de estar vendiendo al mercado y cliente más rentable para su empresa?
8	¿Conoce cómo venden sus competidores?
9	¿Tiene otras fuentes de información del mercado además de su comprador?
10	¿Está seguro que su empresa tiene la imagen en el mercado, que a usted le gustaría poseer?
11	¿Averigua periódicamente la eficacia de su fuerza de ventas?
12	¿Tiene planes de acción para los principales mercados?
13	¿Su contraparte le asegura la mejor cobertura geográfica del mercado?
15	¿Es usted el propietario de la marca en el país donde exporta?
16	¿Ofrece apoyo promocional a su socio?

Ficha de Estructura interna de exportación

Nº	Pregunta
1	¿Tiene un departamento de exportación gerenciado por un especialista en el tema?
2	¿Ha participado en los últimos 6 meses en cursos de capacitación de exportación?
3	¿Existe un plan anual de exportación revisado trimestralmente?
4	¿Es bastante difundida en la empresa la cultura de exportación?
5	¿Hay suficiente sistematización de las operaciones de exportación a través de tablas, formatos y sistemas de información?
6	¿Conoce cuál es el costo real de cada exportación?
7	¿Hay un catálogo semestral de la rentabilidad del mercado, distribuidor, cliente y producto?
8	¿Existe un manual de procedimientos del departamento de exportación?
9	¿Intentó montar un grupo de trabajo de exportación en su empresa?
10	¿Su departamento de exportación gerencia concretamente la internacionalización de su empresa?

Ficha de Capacidad de ingeniería de precios

Nº	Pregunta
1	¿Tiene un control trimestral de costos fijos y variables?
2	¿Controla periódicamente índices económicos de su balance?
3	¿Averiguó si puede reducir atrasos administrativos?
4	¿Utiliza los financiamientos específicos para la exportación?
5	¿Insiste lo suficiente a sus clientes para programar las compras?
6	¿Sabe si colocando valor agregado puede lograr un mejor precio?
7	¿Averiguó si responsabilizándose de llevar su producto a la bodega del cliente (y no venderlo exworks o FOB) puede mejorar su competitividad?
8	¿Es costumbre en su empresa hacer por lo menos cada seis meses un análisis de valor?
9	¿Consulta periódicamente a algún especialista en programación fiscal, marketing y logística?
10	¿Ya implantó un programa de productividad en su empresa fijando metas involucrando a todos?
11	¿Su responsable de compras realiza una ingeniería de compras o emite pedidos?
12	¿Redució todas las tasas al mínimo (dentro de la legalidad)?
13	¿Conoce todas las técnicas de reducir costos financieros?
14	¿Sabe que una parte importante del costo de su producto puede depender de la logística? ¿Ha contratado algún especialista?