



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO  
DE HIDALGO**

---

---

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“EL DESEMPEÑO EXPORTADOR COMO ESTRATEGIA  
DE MEJORA EMPRESARIAL.  
CASO VICRILA GLASS”**

**PROYECTO TERMINAL  
DE CARÁCTER PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**BETTSY ESMERALDA MUJICA TREJO**

DIRECTOR

**DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA**

CODIRECTORA

**DRA. KARINA VALENCIA SANDOVAL**

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, septiembre 2019



OF.ICEA/ MA / 047/2019  
 Asunto: Autorización de impresión

M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO  
**DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**PRESENTE.**

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso Vicrila Glass”**, realizado por la sustentante Betsy Esmeralda Mujica Trejo, con número de cuenta 205373, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

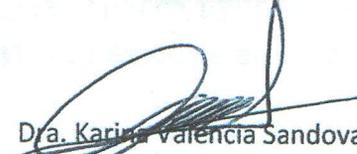
Atentamente  
**“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”**  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 22 de agosto 2019

El comité

  
 Dra. Ma. del Rosario García Velázquez  
 PRESIDENTE

  
 Dr. Danae Duana Avila  
 SECRETARIO

  
 Dr. Tirso Javier Hernández Gracia  
 VOCAL

  
 Dra. Karina Valencia Sandoval  
 SUPLENTE

Vo. Bo.  
  
 Dr. Jesús Ibarra Zamudio  
 DIRECTOR



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi papá, mi mamá y Orlando, con mucho amor por contar con su apoyo incondicional en todo momento de mi vida, por la paciencia mostrada y porque siempre están motivándome para seguir adelante con mis estudios y preparación académica.

Toda la gratitud a mi director Dr. Tirso Hernández, por su tiempo y disposición para la realización de este trabajo, así como su orientación y enseñanzas durante estos dos años, por sus indicaciones sobre aspectos académicos, de investigación y sus amables correcciones, he aprendido bastante de usted.

A mi codirectora la Dra. Karina Valencia, por sus conocimientos y comentarios muy valiosos que aportó a este trabajo.

De igual forma, un especial reconocimiento al apoyo incondicional de la Maestra Lolita Martínez, por creer en mí, motivarme y en ocasiones hasta regañarme. Su ayuda en momentos claves nunca la olvidaré; además de ser una excelente persona, siempre va más allá del deber.

A la empresa Vicrila Glass por su excelente acogida, quienes me brindaron en todo momento las facilidades para desarrollar esta investigación.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), gracias a la concesión de la beca ha sido posible en gran parte que pudiera seguir estudiando.

También quiero manifestar mi agradecimiento a todos los catedráticos de la maestría en administración por ayudarme a convertir mis estudios en un cúmulo de conocimientos valiosos.

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>CAPÍTULO I METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO</b> .....	5
1.1 Antecedentes .....	5
1.2 Planteamiento del problema .....	6
1.3 Delimitación.....	7
1.4 Preguntas de investigación .....	7
1.5 Justificación .....	8
1.6 Objetivos .....	8
1.6.1 General .....	8
1.6.2 Específicos .....	8
1.7 Diseño de la investigación .....	9
<b>CAPÍTULO II MARCO CONTEXTUAL</b> .....	10
2.1 Exportaciones en México y en Hidalgo .....	10
2.2 Desarrollo de la industria manufactura en Hidalgo.....	14
2.3 Antecedentes de la empresa Vicrila Glass.....	15
2.4 Desarrollo de la Planta de Vicrila en Hidalgo .....	16
2.5 Organigrama .....	17
2.6 Misión, visión y valores .....	19
2.7 Tipos de productos y marcas .....	19
2.8 Presencia comercial nacional e internacional .....	20
2.9 Proceso de exportación .....	21

<b>CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO</b> .....	22
3.1 Concepto de desempeño exportador .....	22
3.2 Estudios previos .....	27
3.3 Teoría de Recursos y Capacidades .....	32
3.4 Estudios previos .....	38
3.5 Teoría de la Internacionalización de la empresa .....	40
3.5.1 La internacionalización desde una perspectiva económica .....	40
3.5.2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso .....	43
3.5.3 Teorías orientadas a la internacionalización de las pymes .....	43
3.6 Estudios previos .....	46
<b>CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO</b> .....	49
4.1 Análisis cualitativo de la información .....	49
4.2 Análisis cuantitativo de la información .....	52
<b>CONCLUSIONES</b> .....	64
<b>PROPUESTA</b> .....	65
<b>Referencias</b> .....	69
<b>Anexos</b> .....	75
I Guión de entrevista .....	75
II Instrumento Índice de Éxito Exportador (IEE) .....	76
III Sustitución de valores .....	78
IV Propuesta de flujograma de exportación .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Exportaciones manufactureras de Hidalgo en el año 2017 .....	12
Tabla 2 Conceptualización del desempeño exportador.....	23
Tabla 3 Formas de dimensionar el desempeño exportador .....	24
Tabla 4 Estudios previos del desempeño exportador.....	27
Tabla 5 Estudios previos del desempeño exportador utilizando el Índice de Éxito Exportador.....	30
Tabla 6 Evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades .....	34
Tabla 7 Estudios previos de la Teoría de Recursos y Capacidades .....	39
Tabla 8 Bases teóricas de comercio internacional vía exportaciones .....	41
Tabla 9 Principales teorías orientadas a la internacionalización de las pymes .....	44
Tabla 10 Modelos de internacionalización .....	45
Tabla 11 Estudios previos de la Teoría de la Internacionalización de la empresa y el desempeño exportador .....	47
Tabla 12 Ponderaciones del Índice de Éxito Exportador.....	53
Tabla 13 Asignación de puntaje de Continuidad Exportadora.....	54
Tabla 14 Asignación de puntaje de Dinamismo Exportador.....	54
Tabla 15 Asignación de puntaje de Diversificación de Mercados.....	55
Tabla 16 Asignación de puntaje de Condiciones de Acceso a los Mercados.....	55
Tabla 17 Resultados de la variable Continuidad Exportadora.....	56
Tabla 18 Resultados de la variable Dinamismo Exportador.....	57
Tabla 19 Resultados de la variable Diversificación de Mercados.....	58
Tabla 20 Resultados de la variable Condiciones de Acceso a los Mercados.....	59
Tabla 21 Concentrado de resultados de las variables del periodo 2017-2019.....	61
Tabla 22 Criterios de evaluación del Índice de Éxito Exportador .....	63
Tabla 23 Actividades para fortalecer el desempeño exportador.....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Indicadores de Comercio en México .....	11
Gráfica 2 Participación estatal en el PIB nacional .....	13
Gráfica 3 Representación de la proporción de las variables en el desempeño exportador .....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Vicrila Glass .....	18
Figura 2 Pasos estratégicos de ejecución .....	37
Figura 3 Nube de palabras de directivos .....	50
Figura 4 Nube de palabras de trabajadores .....	51

## **Resumen**

Las exportaciones son importantes, no solamente por las fuentes de empleos que generan, además brindan al país una fuente importante de divisas necesarias para solventar los pagos por bienes y servicios que México requiere del exterior. Las actividades de exportación mantienen a las empresas como protagonistas ya que han de pasar por diferentes etapas para su correcta ejecución.

El rol del desempeño exportador comprende aspectos económicos, operativos y estratégicos, se aprecia como una actividad dinámica y eficiente en el que la organización completa sus fines mediante el ejercicio de la exportación de productos a mercados internacionales.

La presente investigación empleo un enfoque mixto y está enfocada al estudio del desempeño exportador de la empresa manufacturera hidalguense Vicrila Glass, con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre el desempeño exportador, con el fin de establecer estrategias de mejora que permita reforzar los procesos de exportación actuales y posibilite mantener un crecimiento sostenible.

Con los datos obtenidos existe evidencia de la importancia y relación de las cuatro variables utilizadas, que explican el comportamiento del desempeño exportador y los cambios que este constructo llegue a tener a lo largo de los años. Se requiere que la empresa continúe preparándose con nuevas estrategias, así como mejorar las ya existentes para elevar su nivel como empresa exportadora.

**Palabras claves:** exportaciones, desempeño exportador, estrategias.

## **Abstract**

Exports are important, not only because of the sources of jobs they generate, but also because they provide the country with an important source of foreign exchange necessary to pay for the goods and services that Mexico requires from abroad. Export activities keep companies as protagonists since they have to go through different stages for its correct execution.

The role of export performance includes economic, operational and strategic aspects. It is seen as a dynamic and efficient activity in which the organization completes its goals by exporting products to international markets.

This research used a mixed approach and is focused on the study of the export performance of the Hidalgo manufacturing company Vicrila Glass, with the aim of making a diagnosis of export performance, in order to establish improvement strategies to strengthen current export processes and maintain sustainable growth.

With the data obtained there is evidence of the importance and relationship of the four variables used, which explain the behavior of export performance and the changes that this construct may have over the years. It is required that the company continues preparing itself with new strategies, as well as improving the existing ones to raise its level as an exporting company.

**Keywords:** exports, export performance, strategies.

## **Introducción**

Las exportaciones son consideradas como una opción para el desarrollo empresarial ya que es imperativo formar parte de un mundo interrelacionado, la actividad exportadora es importante debido a que genera transacciones económicas tanto en la economía local como regional, creando un efecto positivo en la empresa así como en los procesos de producción, comercialización y un sinnúmero de actores económicos involucrados (Rodríguez, 2012). El fenómeno de la globalización y la internacionalización de las organizaciones a través de las exportaciones se ha constituido en el método más popular de entrada a los mercados exteriores (Horta, 2012).

El desempeño exportador para las empresas mexicanas significa crecimiento mientras que para otras representa mantenerse en el mercado, puesto que las exportaciones son una manifestación del éxito empresarial, trata de dar explicación a ciertos aspectos intrínsecos y extrínsecos de la empresa que inciden en la capacidad exportadora (Manzanares y Souto, 2015). Los entornos son cada vez más competitivos y esto ha propiciado que las exportadoras se ocupen en diseñar estrategias que aseguren su permanencia en mercados internacionales. Bajo este contexto, deben de tener una visión más clara sobre el desempeño exportador, así como los factores que inciden en su mejoramiento (Galán, De Giusti y Solari, 2014).

La presente investigación está enfocada al estudio del desempeño exportador de la empresa manufacturera hidalguense Vicrila Glass, el periodo comprende los años 2017-2019, con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre el desempeño exportador, con el fin de establecer estrategias de mejora que permita reforzar los procesos de exportación actuales y posibilite mantener un crecimiento sostenible. La investigación empleó un enfoque mixto, para evaluar la parte cuantitativa se utilizó el instrumento desarrollado por Milesi y Yoguel (2008) llamado Índice de Éxito Exportador (IEE), mientras que para la parte cualitativa se obtuvo información por medio de entrevistas semiestructuradas a directivos y personal, para el procesamiento de los datos recabados se utilizó el paquete Atlas ti.

Esta investigación consta de 4 capítulos que se mencionan a continuación:

El capítulo I corresponde a la metodología del estudio de caso, en donde abordará la naturaleza y dimensión del trabajo, se puede encontrar el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las preguntas de investigación, así como la delimitación de la investigación.

El capítulo II aborda el marco contextual que describe a la empresa y el entorno en el que se desenvuelve, se presenta información sobre el desarrollo de la manufactura en el estado de Hidalgo, datos de exportaciones, antecedentes de la empresa, organigrama, competencia en el mercado y formas de negociación.

El capítulo III desarrolla el marco conceptual centrado en las bases teóricas que sustentan el estudio de caso, empezando con el concepto del desempeño exportador y los estudios previos realizados bajo este constructo, la internacionalización de la empresa según las principales teorías.

El capítulo IV se presenta el diagnóstico del estudio de caso, donde se profundiza la metodología utilizada en ambos enfoques, se interpretan y discuten los resultados, la parte cuantitativa con la aplicación del Índice de Éxito Exportador, la parte cualitativa con el paquete Atlas ti para el procesamiento de los datos recabados.

En las conclusiones se resume el contenido y propósito del estudio de caso, las aportaciones son sustentadas por los resultados e interpretación de los mismos y se da respuesta a las preguntas de investigación.

En las propuestas hacia la empresa objeto de estudio se hace mención a los aspectos que pueden mejorarse y/o trabajarse con más profundidad incorporando las sugerencias en la metodología de trabajo.

Finalmente, los apartados de que corresponden a las referencias bibliográficas y los anexos que integran el estudio de caso.

# CAPÍTULO I

## METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

### 1.1 Antecedentes

La apertura al comercio internacional fomenta tanto el crecimiento como el nivel de la empresa, facilitando a través de las exportaciones el aprovechamiento de las economías de escala, así como el proceso conocido como “aprender haciendo”. Sin embargo, la intensidad en las habilidades o en conocimientos representa un riesgo a la actividad exportadora (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014). El inicio de la actividad exportadora conlleva también cierto grado de incertidumbre y de peligro debido al desconocimiento de aspectos concretos sobre los mercados de destino o el comportamiento de los intermediarios, la falta de información sobre las características y la capacidad de respuesta de los competidores, entre otros aspectos (Palacios y Saavedra, 2016).

Cuando una empresa exporta, activa un proceso de aprendizaje y capacitación consecuencia de la ejecución de la actividad exportadora. Internacionalizarse requiere una estrategia de negocios a largo plazo así como mejoras y la creación de nuevas herramientas para seguir alentando el proceso de exportación (Enríquez, 2019). En definitiva, las exportadoras deben de perfeccionar su gestión de exportaciones, están obligadas a mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos para permanecer y atraer nuevos clientes. Dada la relevancia, el comportamiento de la empresa exportadora ha captado el interés de investigaciones sobre la influencia de ciertos factores que ejercen sobre su desempeño exportador (Bancomext, 2017).

Derivado de los crecientes desafíos a los que tienen que hacer frente las empresas inmersas en la operativa internacional, el análisis de la exportación constituye un campo de estudio crucial para el tejido empresarial de cualquier economía (Villavincencio, 2018). Por estas razones, incentivar el desarrollo de los negocios internacionales y en particular las exportaciones es una política de desarrollo en la actualidad, éste es el caso de Vicrila una empresa manufacturera exportadora, que

se ha observado existe una problemática con su gestión y el resultado de sus exportaciones.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Derivado de las entrevistas llevadas a cabo en la empresa Vicrila Glass con el Director de Recursos Humanos y la Coordinadora de Embarques, se obtuvo una perspectiva amplia para contextualizar la problemática que enfrenta la empresa en su actividad comercial internacional y que impacta directamente a su desempeño exportador. En el año 2015 comenzaron actividades de exportación sin la experiencia previa que conlleva ese proceso; aunado a esto, no existe específicamente un área de exportaciones, los departamentos que en su conjunto realizan el proceso de exportación enfrentan múltiples obstáculos, desde el desconocimiento de la gestión de exportación, pasando por dificultades que enfrentan en aduanas, los tiempos de entrega hasta pérdida en ganancia.

La informalidad legal, es otro aspecto que preocupa a la empresa, ya que cuando tienen previsto exportar a determinados países, son conscientes de que deben asumir ciertos riesgos de inseguridad jurídica, es decir, a veces las exigencias legales, fiscales y burocráticas que le van a exigir al extranjero distan mucho de ser las mismas que las locales. La promoción internacional, es otro gran vacío que tiene Vicrila, cuando se trata de contactar nuevos clientes en el exterior y dar seguimiento a los clientes ya establecidos, identificar oportunidades de negocio, aprender sobre canales de distribución y de procedimientos administrativos, entre otros aspectos.

Asimismo, la antigüedad de la empresa, el sector industrial, el gasto en Investigación y Desarrollo (I+D), el financiamiento o la falta de ello en la empresa también destacan como factores que condicionan su desempeño exportador. Por otro lado, la empresa también enfrenta otras barreras específicas a las actividades de exportación, como el lenguaje, papeleo, facturación y manejo de ventas. Adicionalmente a esto, suele afrontar restricciones en diferentes áreas de la misma empresa debido a diversas fallas de mercado, de coordinación entre departamentos y la ausencia de capital humano especializado en el tema de exportaciones.

Con base a lo anterior, se pretende dar una visión general de los aspectos detonadores que han propiciado la problemática que enfrenta la empresa, pues se consideran un área de oportunidad estas actividades mal ejecutadas ya que limitan el desempeño exportador de la empresa, su internalización, calidad y competitividad, lo cual se traduce en un estancamiento y pérdidas de recursos económicos.

### **1.3 Delimitación**

El proyecto de investigación se realizó en la empresa Vicrila Glass, que se ubica en el municipio de Mineral de la Reforma, Hidalgo. El periodo en que se realizó el estudio del desempeño exportador fue del mes de agosto 2017 a marzo 2019.

Vicrila Glass cuenta con 5 direcciones de las cuales el contacto principal es con el Departamento Supply Chain, así como la Gerencia de Logística y Distribución, la Jefatura de Almacén, Coordinación de Embarque, Coordinación de Logística Retail y Compras, ya que son los actores principales que participan en el proceso de exportación.

### **1.4 Preguntas de investigación**

Una vez expuesto el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, para este contexto son:

- ¿Cuáles son las restricciones y/o fallas de capacidades y de coordinación en las diferentes áreas de la empresa que limitan su desempeño exportación?
- ¿Qué relación existe entre las estrategias de mejora empresarial con el éxito del desempeño exportador de Vicrila?
- ¿Cuál es la influencia de los recursos y capacidades con el desempeño exportador en la empresa Vicrila?
- ¿Cuáles son las variables de éxito que están asociados al de desempeño exportador?

## **1.5 Justificación**

En la actualidad la importancia de las exportaciones ha cobrado mayor relevancia, lo cual implica que se destinen grandes esfuerzos durante todo el proceso para obtener resultados satisfactorios por parte de las empresas, en este sentido el desempeño exportador resulta ser un aspecto importante el cual se tiene que evaluar de manera continua con el fin de conocer los resultados esperados. Todo ello implica entender y conocer las variables que se encuentran relacionadas en el proceso de exportación y mantener estrategias de mejora continua que permita a las organizaciones expandirse a través del tiempo.

El beneficio que se pretende obtener como resultado de la presente investigación es que la empresa Vicrila Glass conozca a través de un diagnóstico su desempeño exportador durante los dos últimos años y así estar en posibilidades de mejorar sus áreas de oportunidad de cada uno de los elementos que intervienen en la cadena exportadora. Así mismo, con la información obtenida del presente caso de estudio podrá servir como base para futuras investigaciones aplicadas a la propia empresa objeto de estudio y a entidades económicas similares a nivel estatal y nacional.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 General**

Realizar un diagnóstico sobre el desempeño exportador de la empresa Vicrila Glass, con el fin de establecer estrategias de mejora que permitan reforzar los procesos de exportación actuales y posibilite mantener un crecimiento sostenible.

### **1.6.2 Específicos**

- Determinar cuál es la influencia entre los recursos y capacidades con el desempeño exportador en la empresa Vicrila para conocer qué papel desempeñan para generar ventajas competitivas en los mercados internacionales.
- Describir cuales son las variables de éxito que están asociados al desempeño exportador para dar propuestas de mejora empresarial y tener

una visión más amplia de las explicativas del desempeño exportador de la empresa Vicrila.

- Realizar una evaluación del desempeño exportador de la empresa Vicrila, para determinar las estrategias de mejora empresarial que renueven la viabilidad de exportación a corto plazo.
- Establecer estrategias de mejora empresarial para identificar los elementos que dinamizan el proceso de internacionalización de la empresa, para aprovechar las ventajas del entorno globalizado en aspectos clave como la logística, recursos humanos, producción.

### **1.7 Diseño de la investigación**

El estudio de caso es de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo del desempeño exportador de la empresa Vicrila Glass. Se elaboró bajo una forma de investigación mixta, es decir, con enfoque cuantitativo y cualitativo. Para la parte cuantitativa se aplicó el Índice de Éxito Exportador (IEE) desarrollado por Milesi y Yoguel (2008) a toda la población objetivo que son cuatro directivos y cinco jefes de departamento, responsables de llevar a cabo el proceso de exportación dentro de la empresa, con el fin de evaluar y medir las variables del desempeño exportador y sus características.

Así mismo, para la parte cualitativa se recogió información mediante las técnicas de entrevistas semiestructuradas, observaciones y anotaciones a tres directivos y once trabajadores personal bajo su cargo. Posteriormente para el procesamiento de los datos recabados mediante las técnicas antes mencionadas, se utilizó el paquete Atlas ti. Bajo estos enfoques se podrá establecer una evaluación y diagnóstico al desempeño exportador de Vicrila, que permitirá dar una propuesta de mejora.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

#### **2.1 Exportaciones en México y en Hidalgo**

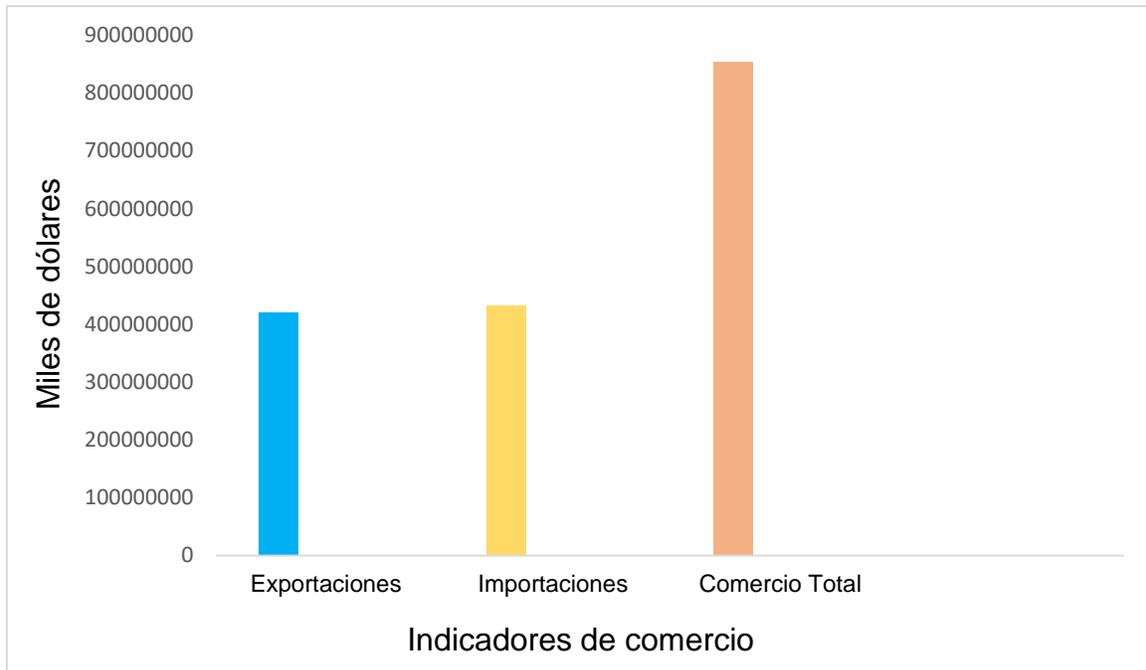
La presencia de México en el comercio mundial se inició en los años ochenta, cuando se dio la apertura de la economía y la adopción de un modelo de desarrollo enfocado a las exportaciones. Por décadas el comercio exterior ha sido uno de los principales impulsores de crecimiento económico del país, lo que ha llevado a que la producción de manufactura mexicana se incorpore a las cadenas de producción global (Mora, 2019). Las exportaciones son importantes, por la generación de fuentes de empleo e ingresos, además proveen divisas que son necesarias para solventar el pago de bienes y servicios que el país requiere del exterior. Debido a que la industria manufacturera siempre se encuentra en constante movimiento, se le atribuye ser promotora de la generación de exportaciones (Graf, 2016).

México es una de las economías más abiertas, derivado de la amplitud de tratados internacionales y acuerdos internacionales celebrados, esto le brinda acceso a más de doce mil millones de consumidores y dos terceras partes del Producto Interno Bruto (PIB) mundial; es la novena mayor economía de exportaciones en el mundo y el treceavo importador más grande en el mundo; los principales destinos a los que se dirige son los Estados Unidos, Canadá, China, Alemania y Japón (OEC, 2019). Nuestro país se ha vuelto líder exportador en varios sectores como la electrónica, materias primas, equipo de autotransporte y vehículos, por otro lado las principales importaciones son camiones de reparto, petróleo crudo y computadoras (Mones, 2018).

En la gráfica 1 se puede contextualizar las cifras de exportaciones de México en el mundo, donde se presentan los indicadores de comercio, se observa que tanto las exportaciones como las importaciones se mantienen semejantes, a pesar de que México es un líder exportador, también es considerablemente un país importador dada la mínima diferencia entre ambas. El comercio total es la suma de las exportaciones y las importaciones.

## Gráfica 1

### *Indicadores de Comercio en México*



Fuente: elaboración propia con base en Proméxico (2017).

México es un país muy favorecido ya que cuenta con una situación geográfica estratégica para el desarrollo de exportaciones e importaciones, en este sentido, Estados Unidos es el principal comprador de las exportaciones mexicanas, aunque Canadá y la Unión Europea también figuran como sus socios comerciales importantes. Lo que respecta a importaciones, el país compra bienes provenientes de China, Japón y principalmente de Estados Unidos.

En la tabla 1 de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) las industrias manufactureras van del sector 31-33, se muestra el desglose de esta industria y su respectiva contribución económica al estado. Se observa que las exportaciones totales de la industria manufacturera hidalguense ascienden a un monto superior del millón y medio de dólares, las industrias de la madera, de la impresión y la fabricación de muebles no aportan nada, mientras que la industria que más exportaciones realiza es la de fabricación de equipo de transporte.

Tabla 1

*Exportaciones manufactureras de Hidalgo en el año 2017*

<b>Sector</b>	<b>Miles de dólares</b>
31-33 Industrias manufactureras	1,608,482
311 Industria alimentaria	35,045
312 Industria de las bebidas y del tabaco	2,654
313 Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	103,739
314 Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir	46
315 Fabricación de prendas de vestir	63,345
316 Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	443
321 Industria de la madera	0
322 Industria del papel	21,752
323 Impresión e industrias conexas	0
324 Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón	450,747
325 Industria química	19,725
326 Industria del plástico y del hule	41,438
327 Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	4,351
331 Industrias metálicas básicas	56,419
332 Fabricación de productos metálicos	2,754
333 Fabricación de maquinaria y equipo	18,169
334 Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	517
335 Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica	52,964
336 Fabricación de equipo de transporte	734,188
337 Fabricación de muebles, colchones y persianas	0
339 Otras industrias manufactureras	186

Fuente: elaboración propia con base en Proméxico (2017).

Respecto a los sectores estratégicos a los que el estado seguirá impulsando con base en las capacidades y conocimientos son: metales, piedra y vidrio, este último de importancia y promoción ya que en existen dos empresas manufactureras de vidrio en mineral de la Reforma que son Vicrila Glass y Temperados de México (Chávez, 2019). De acuerdo con el Banco Mundial (2017) y los datos del informe Doing Business (2016), que clasifica a las economías por su facilidad para hacer negocios, el estado de Hidalgo, ocupa el 19° lugar en México, a diferencia del informe anterior donde ocupó el 14°.

La gráfica 2 representa la aportación que Hidalgo tiene al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, como se muestra a continuación:

Gráfica 2

*Participación estatal en el PIB nacional*



Fuente: Elaboración propia con base en Proméxico (2017).

Se representa en la gráfica que el estado tiene una aportación pequeña, contribuye con 338 mil 706 millones de pesos, lo cual es equivalente al 1.64% y ocupa el lugar 19 con respecto al total nacional (Mendoza, 2018).

## **2.2 Desarrollo de la industria manufactura en Hidalgo**

En el estado de Hidalgo, la industria manufacturera se ha desarrollado a lo largo de los años, tiene sus orígenes en la época prehispánica en donde se destacaban por ser excelentes orfebres y carpinteros, entonces los virreyes fueron quienes impulsaron esta industria (Vázquez, Rodríguez y González, 2016). En el siglo XIX debido a la aparición del ferrocarril y a la aparición de la energía eléctrica, se dio un mayor impulso y varios municipios del estado comenzaron a especializarse como es el caso de Tulancingo y Santiago Tulantepec. Para el siglo XX en Pachuca comienzan a instalarse empresas de calzado, textiles y producción de muebles. Se destacan dos eventos importantes en el estado de Hidalgo, el primero se funda en Ciudad Sahagún la empresa Diesel Nacional y el segundo la empresa Minera Autlán S.A., comienza los trabajos de explotación de los yacimientos de manganeso (Menes, 1982).

Las actividades económicas en el estado se desarrollan en un total de veinte sectores, siendo seis de ellos los que más destacan, los cuales son: manufactura, comercio, construcción, servicios inmobiliarios, transportes, servicios educativos y actividades de gobierno (INEGI, 2014). Las industrias manufactureras son el sector más importante, las actividades productivas se encuentran en el sur y zonas metropolitanas como la capital del estado, Tula y Tulancingo; en Pachuca se encuentran dos parques industriales, el primero parque industrial La Reforma y el segundo parque industrial Metropolitano, en donde se desarrollan actividades de fabricación de alimentos y bebidas así como su producción y distribución (Michel, 2018).

La manufactura hidalguense en las últimas dos décadas tiene un dinamismo económico regularmente por debajo del promedio nacional, a pesar de su ubicación geográfica (Vázquez, Rodríguez y González, 2016). Siendo el sector manufacturero uno de los pilares de la economía hidalguense, por su aportación al valor censal bruto y en la generación de empleos, hace necesario que se invierta en mano de obra más especializada, en bienes de capital y en tecnología (Vázquez, 2017). Se considera pertinente dados los cambios en los últimos años contar con políticas

industriales que respondan a los retos de esta creciente industria y contrarrestar el bajo dinamismo económico. Bajo esta perspectiva, el otrora de la Secretaría de Desarrollo Económico de Hidalgo (Sedeco) José Luis Romo Cruz, afirmó que las manufactureras no deben angustiarse, ya que el estado cuenta tiene una perspectiva económica positiva pese al escenario nacional (Ayala, 2019).

### **2.3 Antecedentes de la empresa Vicrila Glass**

Vicrila, S.A. nace en 1890, en el barrio de Leioa, ubicado al norte de España. A finales del siglo XIX la habilitación de la vega de Lamiako, una marisma en terreno industrial, culminó con Vicrila como primera empresa ubicada en estos terrenos. Este primer emplazamiento en la zona marcó el inicio de una profunda transformación, hasta llegar a constituirse a lo largo del siglo XX en un importante núcleo industrial favorecido por el acceso a diferentes vías de comunicación. La empresa, surgió a iniciativa de Amadeo Deprit, patriarca de una importante familia de cristaleros belgas establecida en Bilbao. Se constituía así, la primera empresa de fabricación de vidrio en el estado que incorporaba las técnicas de fabricación más novedosas desarrolladas en los países de tradición vidriera, como Francia y Bélgica.

Desde sus orígenes, Vicrila se ha dedicado a la fabricación del vidrio; siendo su principal producto el vidrio plano o de ventana. Estos productos se obtenían a través de un proceso productivo básicamente artesanal. A partir de 1925, Vicrila sufrió una importante transformación con la incorporación de la automatización de la fabricación del vidrio a su proceso productivo. En 1954 la fábrica emprendió una nueva reforma de sus instalaciones e incorporó importantes mejoras técnicas a su proceso productivo. A partir de 1970, el Grupo francés Arc. Internacional se incorpora constituyendo la sociedad Vidriería y Cristalería de Lamiaco, S.A. La incorporación de este nuevo socio en 1971 supuso una nueva etapa en la historia de la industria de la empresa.

En efecto se produjo un cambio en la producción, pasó a fabricar vidrio de mesa, este giro en su actividad productiva requirió la incorporación de una nueva tecnología y nueva maquinaria, lo que exigió un gran esfuerzo para adaptarse y

conocer las técnicas nuevas de fabricación del vidrio. En pocos años, y gracias a las inversiones realizadas, la empresa consolidó su posición en el mercado europeo del vidrio de mesa. En 1981 el Grupo Arc. Internacional adquirió la totalidad del capital social de la compañía; es entonces, cuando Vicrila pasó a constituirse en una filial más del Grupo. Desde el año 2009 la empresa ha dejado de pertenecer al Grupo francés y ha pasado a ser capital nacional, siendo en la actualidad el mayor fabricante de vidrio de mesa de capital español.

Con más de 124 años de experiencia en el mercado y desde entonces se ha dedicado a la fabricación de vidrio de mesa para los diferentes canales de venta, siendo una de las empresas con mayor antigüedad en el país Vasco. Emplea a más de 240 personas de forma directa y genera un importante empleo indirecto en su zona de influencia, en la que es la mayor empresa industrial. En sus instalaciones se han producido diferentes tipos de vidrio y productos, destacando en sus primeros años la producción de garrafas. Hoy en día Vicrila cuenta con dos plantas de fabricación, una situada en el barrio Leioa al norte de España y otra en el estado de Hidalgo, México.

#### **2.4 Desarrollo de la Planta de Vicrila en Hidalgo**

La empresa Vicrila inauguró su segunda planta en el estado de Hidalgo, en el año 2014, se encuentra ubicada en una de las pequeñas zonas industriales en Mineral de la Reforma. En ese año se encontraba bajo el cobijo y liderazgo de una plantilla de directivos y trabajadores operativos españoles. Para 2015 ya había logrado constituirse como una empresa 100% capital nacional y emprendieron una serie de cambios, tanto en la plantilla laboral como en su manejo y estrategias. Al poner en operación dichas instalaciones, el director general, Carlos Acevedo Moreno, dio a conocer que la inversión fue de casi 50 millones de dólares y se crearon 350 empleos directos en beneficio de familias de la región, así como poder aumentar el desarrollo económico e industrial del estado (Bancomext, 2014).

El entonces gobernador del estado, Francisco Olvera Ruiz, y el ex secretario de Desarrollo Económico, José Pablo Maauad, así como el representante de la empresa vidriera y de cristalería dijo que desde el territorio hidalguense, Vicrila

impactó ya el mercado de México y Estados Unidos, adonde se destinará poco más de 90 por ciento de la producción de su nueva planta (Bancomext, 2014). Lo anterior, tras destacar que Hidalgo es el estado estratégico que cuenta con los mejores atributos para exportar a Estados Unidos y Canadá. A su vez, reconocieron las ventajas que Hidalgo ofrece en cuanto a conectividad y ubicación privilegiada, razones por las que buscan aumentar sus operaciones y ventas a otros mercados internacionales.

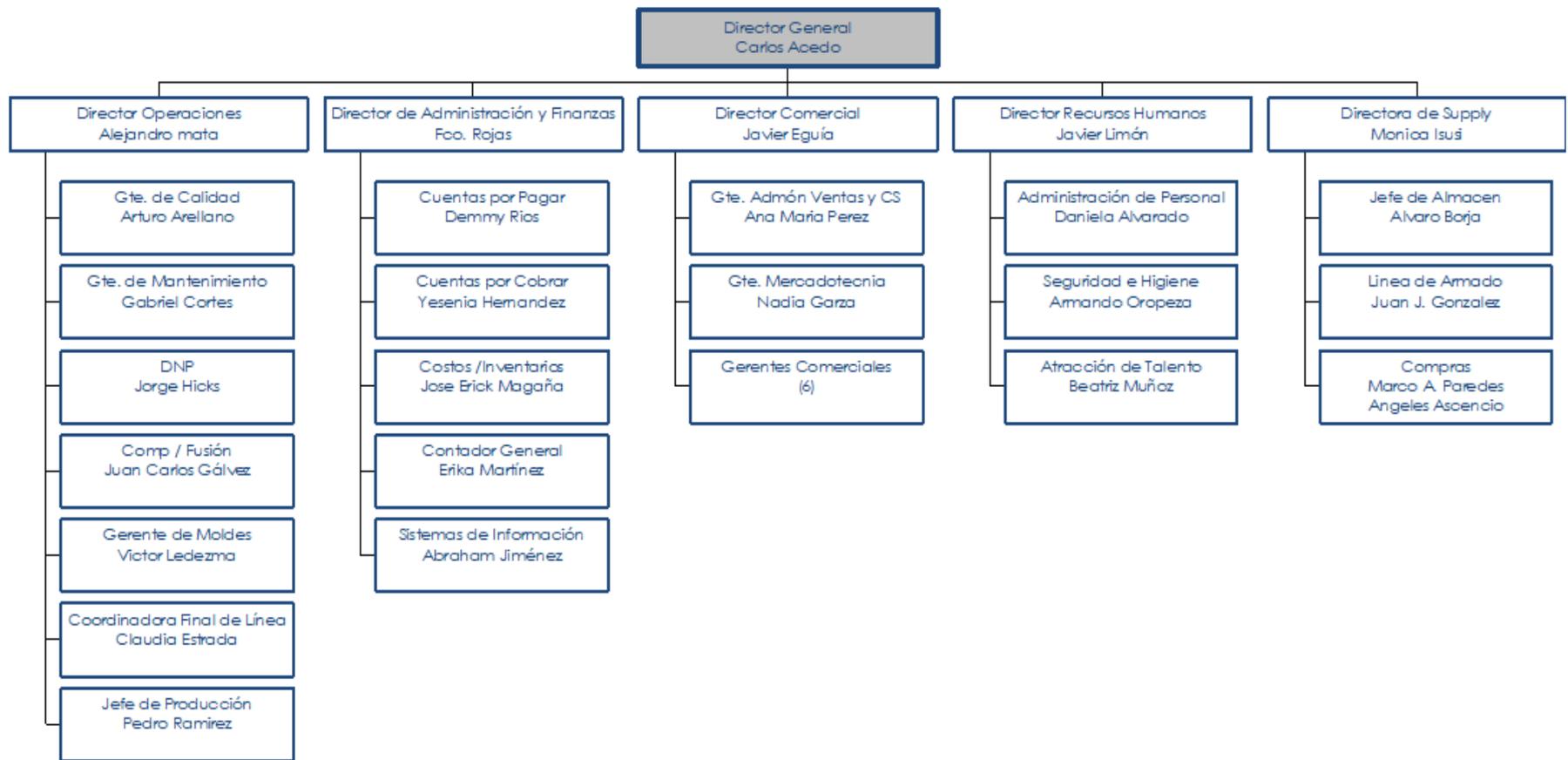
Directivos de la empresa Vicrila afirmaron que continuarán sus planes de crecimiento en la Entidad con la posibilidad de invertir y con capacidad de generar aún más empleos. Actualmente, la empresa produce desde Hidalgo 100 millones de artículos de vidrio al año. Día con día se preparan para ofrecer a sus clientes nacionales y extranjeros productos de calidad y de vanguardia (Trejo, 2017).

## **2.5 Organigrama**

En la figura 1 se presenta el organigrama de la empresa Vicrila, de acuerdo con la información proporcionada por el Director de Recurso Humanos, la estructura jerárquica define los niveles de la organización y los canales de comunicación que los unen, existe una relación estrecha entre los directivos y su personal. Además se puede observar que en él se plasman los nombres del personal que ocupa cada puesto. El organigrama de la empresa permite una visión general de su estructura, la cual es jerárquica y está constituida por rectángulos que representan las direcciones y cargos en Vicrila unidos por líneas horizontales y verticales que representan los canales de comunicación. El modelo organizacional es una estructura centralizada, simple y funcional dado el tamaño y actividades que se desempeñan en la empresa. En el primer nivel se encuentra el Gerente general quien es la máxima autoridad encargado de la empresa, así como de supervisar y coordinar las actividades de Vicrila. En el segundo nivel se encuentran las cinco direcciones de Vicrila, las cuales son: 1) Dirección de operaciones; 2) Dirección de administración y finanzas; 3) Dirección comercial; 4) Dirección de recursos humanos; y 5) Dirección de supply chain. Finalmente en el tercer nivel se encuentra las áreas administrativa y operativa. En la empresa laboran alrededor de 400 personas.

Figura 1

Organigrama de Vicrila Glass



Fuente: elaboración propia de Vicrila (2017).

## 2.6 Misión, visión y valores<sup>1</sup>

Los siguientes conceptos son fuente de inspiración y pauta para la planeación estratégica, así como para atraer el éxito de la empresa que se prepara día con día para ofrecer a sus clientes y consumidores productos de calidad y de vanguardia.

**Misión:** Diseñar, industrializar y fabricar soluciones de vidrio para beber, comer y conservar, comercializándolas en cualquier lugar del mundo.

**Visión:** Llegar a ser en el año 2023 el fabricante de soluciones de vidrio para beber, comer y conservar, preferido de los consumidores por el diseño, servicio, calidad y precio de nuestros productos, fabricados de forma socialmente responsable en base a tecnologías avanzadas y respetuosas con el medio ambiente.

**Valores:** Orientación al cliente, mejora continua, innovación, trabajo en equipo y orientación a resultados.

## 2.7 Tipos de productos y marcas

Vicrila cuenta con las marcas Elytium Gold, Elytium, Hostelvia, Vintia y Vib, desarrollando así una estrategia de acercamiento hacia el consumidor, no sólo a través de la acción comercial. La gama de productos con los que cuenta Vicrila es muy amplia va desde vasos, copas, tequileros, tarros cervecedores con una muy extensa variedad de diseños, tamaños y formas, también cuenta con una línea de jarras, garrafas, licoreras, vasijas, tazones y refractarios. En toda la cristalería existen modelos específicos para cada estilo; por ejemplo, para la cerveza existen diferentes diseños de vasos y tarros para exaltar la experiencia según el tipo de cerveza que se consuma, el mismo caso para las copas que son diseñadas con un atractivo visual y según el tipo de bebida que se sirva en ellas, ya sea vino, champagne, coñac, etc.

Todos sus productos son templados, esto quiere decir que son extra resistentes a los golpes, hasta cinco veces más que un artículo convencional y son capaces de

---

<sup>1</sup> La información obtenida se proporcionó por el Director de Recursos Humanos y es correspondiente al año actual.

soportar diferencias de temperaturas sin que exista riesgo de ruptura. Cabe mencionar que Vicrila adapta y desarrolla los atributos necesarios para permitir identificar en el cliente final la ventaja competitiva de los productos y servicios de la empresa que los definen en el mercado como fabricante de referencia reconocida. Ofrecen un precio competitivo, con todas las garantías de calidad y un servicio integral de apoyo y asesoramiento a sus clientes. Vicrila se adapta a los distintos mercados; la mimetización se produce a través de los equipos comerciales en cada país que realizan la adaptación de sus productos al “sabor local”.

Su filosofía de servicio al cliente los obliga a responder con dinamismo y profesionalidad a las necesidades del mercado y a los retos que se les presentan. Vicrila es una empresa moderna en su entorno y en la comunidad, apuesta por el compromiso de mantenerse responsable de su entorno, con acciones de reciclado, así como otras que permitan reducir el consumo de energía y de materias primas.

## **2.8 Presencia comercial nacional e internacional**

El funcionamiento de la empresa es muy variado, donde cada área da vida y movimiento a la empresa. Son los principales proveedores de retailers como Sorina, Wallmart y City Club dentro del estado y fuera de él; además se pueden encontrar sus productos acudiendo directamente a las instalaciones de la empresa, realizando pedidos a través de su página oficial o vía telefónica y en sus “ventas de carpa” (en las instalaciones de la empresa); de igual manera proveen sus productos dentro establecimientos locales como restaurantes, hoteles cocinas económicas y bares. Tienen presencia comercial en países, como Estados Unidos, Canadá, Bélgica y Panamá, entre otros. Vicrila es el proveedor de 3 diferentes nichos de mercados que son:

- *Foodservice (servicio de comida)* dedicado al suministro de cristalería para para restaurantes, hoteles, comedores industriales, bares y cualquier negocio enfocado a la preparación de alimentos.
- *Consumer Goods (bienes de consumo)* pensados para satisfacer de forma directa e inmediata las necesidades del consumidor y sirve de anzuelo para potenciales clientes.

- *B2B (Business to Business)* transacciones de bienes que se producen entre dos empresas, es decir, se relaciona principalmente con el comercio mayorista.

## **2.9 Proceso de exportación**

En el proceso de exportación, Vicrila entiende las necesidades de los diferentes clientes, por lo cual cada proceso es diferente y se adecua a las características de negociación de cada comprador y a los requerimientos del país destino. Se estima que la fábrica de México produce más de 300 mil artículos por día y se exportan al año cinco contenedores a Estados Unidos y tres a Latinoamérica. Entre los países con los que mantiene lazos comerciales son:

- Argentina
- Bolivia
- Bélgica
- Canadá
- Chile
- Estados Unidos de América
- Guatemala
- Panamá
- República Dominicana
- Uruguay

La captura de pedidos está a cargo de compras, esta área se mantiene en constante comunicación con otros departamentos como embarques y producción para contemplar y confirmar los pedidos de los diferentes artículos para embarcarse a exportación. Es importante resaltar que se utilizan varios términos de negociación. Supply chain también mantiene el seguimiento de las exportaciones con la gerencia de logística. Todas estas áreas participan activamente en el proceso de exportación; sin embargo, existe la duplicidad de funciones y en algunos casos vacíos para completar este proceso.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Concepto de desempeño exportador**

Debido a la dinámica que viven las empresas en un mundo muy globalizado, estas se desenvuelven en un entorno muy competitivo y no pueden mantenerse aisladas, esto provoca la búsqueda de nuevos mercados y paralelamente la implementación de estrategias para acceso a ellos, colocando las exportaciones como la principal vía de acceso (Geldres y Etchebarne, 2008). Debido a esto, diversas investigaciones se han dedicado a estudiar la actividad exportadora, así como los factores que intervienen y determinan el desempeño exportador. Este constructo es un concepto complejo y multidimensional, es decir, no puede ser evaluado con una sola medida y se deben de tomar en cuenta diversas perspectivas, para su medición se requiere el uso de los enfoques cuantitativos y cualitativos (Hurtado-Ayala y Escandón-Barbosa, 2016).

Los estudios sobre el desempeño exportador han evolucionado a lo largo de los últimos años, principalmente porque no se ha llegado a un consenso sobre un único concepto, son muy pocos los autores que han presentado definiciones conceptuales; en resumen, su conceptualización surge a partir de la manera en que se dimensiona y se busca medir. Derivado de la revisión de la literatura, existen varios sinónimos con los cuales podemos identificar al desempeño exportador como lo es éxito o bien resultado exportador, la manera más común de operacionalizar este concepto es mediante un enfoque económico-financiero, otra perspectiva se basa en el concentrado de los resultados de exportación mediante el establecimiento de objetivos estratégicos y financieros, otra aproximación se basa en el análisis de las actitudes y percepciones de los directivos hacia los resultados de la exportación (Navarro, 2016).

Cavusgil y Zou (1994), definen al desempeño exportador como:

*“El grado en el que la firma completa sus fines mediante la exportación de sus productos/marcas a los mercados externos, lo que comprende aspectos económicos u operativos (beneficios, ventas, etc.) y aspectos estratégicos (posicionamiento internacional, logro de objetivos) a través de la planificación y ejecución de la estrategias de comercialización de las exportaciones de la empresa”.*

La tabla 2 simplifica los diferentes enfoques que permiten conceptualizar el desempeño exportador.

Tabla 2

*Conceptualización del desempeño exportador*

<b>Enfoque</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores sugeridos</b>
Resultados financieros y económicos	-Rentabilidad exportadora	-Ventas de exportación -Crecimiento exportador -Intensidad exportadora -Participación en el mercado -Medidas de rentabilidad
Resultados estratégicos	-Mejoras de la competitividad -Aumento cuota de mercado -Fortalecimiento posición estratégica	-Cumplimiento de los objetivos estratégicos -Desempeño en la comercialización
Actitudes con el rendimiento exportador	-Satisfacción con las operaciones de exportación	-Percepción de los directivos sobre el comportamiento exportador -Satisfacción con el desempeño exportador

Fuente: elaboración propia con base en Horta (2015).

La información presentada nos muestra que existen tres principales enfoques para la conceptualización del desempeño exportador, ya sea financiero, estratégico o actitudes los cuales mantienen tanto enfoques cualitativos como cuantitativos, dependerá el visión de la empresa con cual trabajar y que se adapte a sus necesidades específicas. Otro aspecto discutido en este tema, es referente a la forma en cómo se evalúa el constructo objeto de estudio, como bien se mencionó

anteriormente es un concepto multifacético y a lo largo de los años varios autores lo han abordado desde diversas medidas.

La tabla 3 muestra un concentrado de todas las propuestas para dimensionar el desempeño exportador.

Tabla 3

*Formas de dimensionar el desempeño exportador*

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Formas de dimensionar el desempeño exportador (medidas)</b>
Zou y Stan	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados financieros</li> <li>• Resultados no financieros</li> <li>• Medidas compuestas</li> </ul>
Zou, Taylor y Osland	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala múltiple: EXPERF scale</li> <li>• Rendimiento financiero</li> <li>• Rendimiento estratégico</li> <li>• Satisfacción con el resultado exportador</li> </ul>
Styles	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficacia</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Adaptabilidad</li> </ul>
Shoham	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Crecimientos</li> </ul>
Katsikeas, Leonidou y Morgan	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas económicas (ventas beneficios, cuota de mercado)</li> <li>• Medidas no económicas (mercado, producto, otros)</li> <li>• Medidas genéricas (satisfacción con el resultado exportador)</li> </ul>
Alonso y Donoso	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso exportador</li> <li>• Dinamismo exportador</li> <li>• Rentabilidad exportadora</li> <li>• Otras medidas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Horta (2015).

Tabla 3

(Continuación)

Autores	Año	Formas de dimensionar el desempeño exportador (medidas)
Leonidou, Katsikeas y Samiee	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad exportadora</li> <li>• Monto exportado</li> <li>• Rentabilidad de exportaciones</li> </ul>
Lages y Lages	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala múltiple: STEP scale</li> <li>• Satisfacción con el desempeño exportador</li> <li>• Incremento de la intensidad exportadora</li> <li>• Expectativas de mejora en desempeño exportador</li> </ul>
Lages et al.	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala múltiple: NEP scale</li> <li>• Aspectos generales del performance exportador</li> <li>• Relaciones con el importador</li> <li>• Relaciones con los proveedores</li> <li>• Calidad de los componentes</li> </ul>
Papadopoulo y Martín Martín	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de nichos en los mercados de exportación</li> <li>• Mejora en la cuota de mercado</li> <li>• Diversificación de clientes externos</li> <li>• Medidas de ventas de exportación e intensidad exportadora</li> </ul>
Mysen	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas financieras</li> <li>• Medida de ventas</li> <li>• Medidas de rentabilidad</li> <li>• Desempeño en mercados externos en relación al mercado local</li> <li>• Medidas no financieras</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Desempeño estratégico</li> <li>• Escalas compuestas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Horta (2015).

El desempeño exportador es un reflejo del ejercicio global de la empresa, vinculando un conjunto de factores a las características propias de la organización, a su vez, es de gran interés para el desarrollo económico de un país, ya que se considera un

generador de economías de escala (Cassoni y Vaillant, 1992). En su conjunto, todas las formas de dimensionar al desempeño exportador son válidas en una situación en específico, dependerán de otras situaciones tales como la visión de los stakeholders, marcos de referencias, etc. Otros autores clasifican las medidas este constructo en económicas según las ventas y utilidades provenientes de la actividad exportadora, en no económicas destacando los mercados de exportación y genéricas el grado de satisfacción según los resultados internacionales (Geldres y Etchebarne, 2011).

Las empresas buscan adaptar programas y estrategias que permitan desarrollar, promover y mantener las exportaciones, por lo tanto, es indispensable que las exportadoras identifiquen y puedan mejorar su desempeño exportador (Lages, 2004). Su importancia reside en el logro de la exportación, siendo el éxito o el fracaso de éste proceso, lo que usualmente está relacionado con la actividad exportadora que se maneja dentro de la empresa y que puede definirse con los factores esenciales para el éxito de las exportaciones (García y Acedo, 2012). El desempeño exportador es muy significativo para las empresas, ya su resultado incide en la estabilidad financiera de la empresa, afianzar su imagen comercial, acceso a nuevos mercados, entre otros.

En el ámbito exportador, conviene plantear en concepto de eficiencia vinculado al resultado de las exportaciones, se plantean tres niveles efectividad, eficiencia y adaptabilidad, donde el primero se enfoca al grado en que los exportadores alcanzan sus objetivos de exportación, el segundo tiene que ver con la comparación de los resultados medibles de entradas y salidas y el tercero considera la capacidad empresarial para responder a las exigencias del mercado (Restrepo, 2014). De acuerdo con Ibarra (2015) en términos generales se consideran tres dimensiones en la empresa para medir el desempeño de las exportaciones: 1) *La intensidad de la exportación*: proporción de la producción a la exportación; 2) *Logro de la exportación*: grado en el que las empresas logran sus objetivos y; 3) *Satisfacción de la exportación*: variables psicológicas para evaluar la efectividad.

### 3.2 Estudios previos

Los estudios previos son parte del soporte de este trabajo de investigación, después de la explicación de cada eje epistemológico se presenta una síntesis conceptual de las investigaciones realizadas anteriormente y que guardan relación con el tema objeto de estudio. De igual manera para su elaboración se hizo una revisión de la literatura existente, identificando principalmente a los autores, el año en que realizaron los estudios, el objetivo y el instrumento utilizado.

La tabla 4 presenta un concentrado de ocho estudios que van desde el año 2007 al 2017 que investigan el desempeño exportador enlazándolo con temas variados y de interés para las empresas, según su naturaleza.

Tabla 4

#### *Estudios previos del desempeño exportador*

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Patlán & Musik (2007)	Determinantes del desempeño exportador de empresas de la industria mexicana del vestido	Cuestionario de 30 preguntas cerradas y 15 preguntas abiertas	Determinar las variables que correlacionan y discriminan con el desempeño exportador de una muestra de 138 empresas de la industria mexicana del vestido
Correa & Roa (2012)	Diferencias en el desempeño exportador de las pymes colombianas	Cuestionario diseñado y formula de Bernard y Jensen (2001)	Explorar si existen diferencias en las actividades para una muestra de exportadores y si estas permiten explicar el desempeño exportador de dichas empresas

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

Tabla 4

(Continuación)

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Contreras (2013)	Indicadores seleccionados del desempeño exportador de la República Dominicana: evaluación de una década	Evaluación de los indicadores seleccionados y construidos para analizar el desempeño exportador dominicano	Proponer un conjunto de indicadores básicos, de fácil manejo para un público amplio que pretenda analizar y dar seguimiento continuo al desempeño exportador dominicano
Escandón & Hurtado (2014)	Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia	Modelo de ecuaciones estructurales	Identificar los factores que influyen en el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas con internacionalización temprana en Colombia
Reina-Valle (2014)	Productividad de recursos humanos, innovación de producto y desempeño exportador: Una investigación empírica	Empleando la técnica de modelización de ecuaciones estructurales, basada en la varianza y el método de estimación de los mínimos cuadrados parciales	Examinar las relaciones entre la productividad de los recursos humanos, la innovación de producto y el desempeño exportador de la pyme manufacturera española
Fernández & García-Pardo (2015)	Factores determinantes del éxito exportador	Cuestionario dirigido a gerentes vinícolas	Determinar para 62 empresas cooperativas vinícolas, el desempeño exportador

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

Tabla 4

(Continuación)

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Sáenz & Chang (2016)	El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia	La aplicación de un cuestionario telefónica a una muestra de 136 compañías	Conocer la influencia de la cultura organizacional en la estrategia competitiva empresarial y su impacto en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia
Villavicencio (2017)	Factores que inciden en el desempeño exportador de las pymes: Una Aplicación Empírica	La fórmula aplicada para el cálculo de la muestra fue la establecida para el muestreo sistemático (Scheaffer y Mendenhall, 1986).	Determinar si los factores denominados como habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras y otros factores, inciden positivamente o limitan el desempeño exportador de las pymes existentes en la provincia de Cartago, Costa Rica

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

La tabla anterior nos demuestra que el desempeño exportador se puede enlazar con temas como recursos humanos examinando la relación entre productividad y la innovación del producto en el desempeño exportador, cultura organizacional en la estrategia competitiva de las empresas que mantiene actividad exportadora, de igual manera trabajos enfocados para diferentes industrias como es la del vestido, donde se determinan las variables que correlacionan y discriminan el desempeño exportador. Cada investigación diseñó su propio instrumento que en su mayoría

fueron cuestionarios, todas con un mismo objetivo que es buscar los factores determinantes del desempeño exportador.

La tabla 5 presenta un concentrado de estudios que abarca un periodo de 2007 a 2018 investigando el desempeño exportador mediante la utilización del Índice de Éxito Exportador (IEE) como instrumento de medición. Algunos son estudios comparados para empresas exportadoras de diferentes países, otros abordan temas como financiación del gasto en innovación, temas más selectos como el sector de carbón; el objetivo principal que se persigue en estos trabajos es analizar y evaluar el desempeño exportador. Destacando que dos autores tienen dos investigaciones realizadas en diferentes años en esta tabla, uno de ellos es Daniel Palacios estudiando problemáticas de la pyme mexicana y Mario Zambrano con temas del carbón en el Norte de Santander.

Tabla 5

*Estudios previos del desempeño exportador utilizando el Índice de Éxito Exportador*

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Milesi & Moori (2007)	Estudio comparado sobre el éxito exportador pyme en Argentina, Chile y Colombia	El Índice de Éxito Exportador	Realizar un aporte significativo para la identificación de los determinantes del desempeño exportador, sin perder de vista los elementos idiosincrásicos de cada caso nacional
Banco Interamericano de Desarrollo (2008)	Un estudio exploratorio de pymes exportadoras latinoamericanas	El Índice de Éxito Exportador	Analizar las relaciones que existen entre éxito exportador, impacto social e innovación en las pequeñas y medianas empresas de Argentina, Chile, Colombia y Costa Rica

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

Tabla 5

(Continuación)

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Palacios-Duarte (2013)	Desempeño Exportador e Innovador de la pyme mexicana como estrategias de internacionalización	El Índice de Éxito Exportador	Aportar nuevas formas de apoyar la innovación y el desarrollo empresarial manufacturero mexicano
Zambrano (2017)	Índice de desempeño exportador del carbón (hullas, coques y semicoques) en el Norte de Santander	El Índice de Éxito Exportador	Analizar la competitividad del sector carbón en Norte de Santander, vista desde el comportamiento en sus exportaciones
Palacios-Duarte & Saavedra (2018)	El desempeño exportador y el financiamiento del gasto en innovación en la pyme mexicana	El Índice de Éxito Exportador	Explicar si el crecimiento y el desempeño exportador de las empresas se correlacionan con los recursos financieros de investigación y desarrollo más innovación
Zambrano (2018)	Índice de desempeño exportador de la industria del calzado y sus partes del Norte de Santander	El Índice de Éxito Exportador	Evaluar los niveles de competitividad en el comercio internacional de la industria del calzado y sus partes de Norte de Santander en el periodo 2007-2012 desde la perspectiva del éxito exportador

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

### 3.3 Teoría de Recursos y Capacidades

Dentro del marco de la administración la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) sostiene que la ventaja competitiva deriva del control de los recursos y capacidades que son considerados valiosos e insustituibles, busca las causas que permitan a la empresa obtener éxito de manera superior al resto de las empresas que están en el mismo sector y que surge a partir de la búsqueda e implementación de estrategias empresariales (Etchebarne, Geldres y García-Cruz, 2010). Para que las empresas puedan ser competitivas implica que tengan la capacidad de tener un posicionamiento mejor que otras en el mercado, aprovechando oportunidades y enfocándose en sus fortalezas, para ello es necesario potenciar las habilidades, reconfigurar sus recursos y capacidades y así lograr una mejor rentabilidad (Pulido, 2014).

La empresa sabrá qué aspectos son prioritarios para su desarrollo, protección y renovación; recalcar que los recursos y capacidades son los que hacen que las empresas se diferencien entre si y la interacción entre ellos convierte a la empresa en un ente único (Cardona, 2014). La organización siempre debe estar pendiente de diseñar estrategias que refuercen los recursos en el mercado donde pueda tener ventaja competitiva y plantear estrategias, bajo este contexto se podrá decidir que recursos son los estratégicos y cuáles no. A través de la gestión de los recursos y capacidades las empresas exportadoras podrán competir en mercados más exigentes y encarar los desafíos que esto presenta (Apodaca Del Angel, Maldonado y Máynes, 2016).

Edith Penrose (1958) es conocida como principal fundadora de esta teoría y afirma que:

*Toda organización es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana”.*

Así mismo, argumenta que lo fundamental está en la forma de cómo se utilizan los recursos, se debe de encontrar un soporte sobre los cuales se va a trabajar los diferentes usos y el curso del tiempo se determina por decisiones administrativas,

esto va acompañado de una cultura de aprendizaje a fin de poder compartir conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos. No obstante, la TRC se expandió hasta el año 1984 con la publicación del artículo “A resource-based view of the firm” donde se resalta la importancia de los recursos tangibles e intangibles como fuente de crecimiento empresarial posteriormente en la década de los noventa se ampliaron y se reafirmaron algunos conceptos y se constituye la ventaja competitiva sostenible (Hernández y Quevedo, 2016).

Existe un vasto consenso sobre la evolución de la TRC, por lo que en la tabla 6 se representan las diferentes etapas de desarrollo que ha pasado, empezando por el origen donde se encuentran autores pioneros como lo son Schumpeter y Penrose con aportaciones que enfatizan el valor de los recursos dentro de la empresa; la etapa introductoria tiene solo a dos máximos representantes y su contribución resalta nuevamente la importancia de los recursos pero ahora estos elementos generan una ventaja competitiva; la fase de crecimiento abarca más el tema de las capacidades como acelerador en la organización; la madurez de esta teoría es actual y se caracteriza por la realización de estudios empíricos que ayudan en áreas de investigación como recursos humanos.

Finalmente hay nuevas tendencias con aportes como la propuesta de un modelo teórico sobre la cadena de suministro, también el estudio de la relación entre innovación organizacional y capacidades tecnológicas; Peteraf habla sobre la convergencia de los dos principales enfoques que la academia tiene acerca de capacidades dinámicas, también mencionan diversos autores que los resultados de estos trabajos de investigación ayuda en la obtención de resultados empresariales superiores a los ordinarios, otros investigadores por su parte han realizado un estudio de caso multidisciplinar que compara las estrategias de innovación de productos y la organización de este proceso, en empresas familiares y no familiares. Esto nos demuestra que la TRC sigue siendo un tema en voga y completamente aplicable para el estudio y comprensión dentro de las empresas, al mismo tiempo ayudar a dar solución a una problemática.

Tabla 6

*Evolución de la Teoría de Recursos y Capacidades*

<b>Etapas de la TRC</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Aportación</b>
Origen	Ricardo	1817	Análisis de los factores de producción diferenciados
	Chamberlin	1933	Competencia monopolística en teoría económica
	Schumpeter	1950	Análisis de la innovación competitiva
	Penrose	1958	Teoría de crecimiento de la empresa, como los recursos de la empresa influyen en su crecimiento
	Andrews	1971	Modelo clásico de la estrategia de la empresa
Introducción	Wernerfelt	1984	Enfatiza el valor de los recursos de la empresa, más que sus propios productos
	Dierickx y Cool	1989	Los recursos son especialmente útiles cuando no hay sustitutos disponibles
	Barney	1991	Definición concreta de recursos y sus características para generar ventaja competitiva
Crecimiento	Amit y Schoemaker	1993	Lleva el concepto de base de recursos a recursos y capacidades
	Peteraf	1993	Condiciones en que existe la ventaja competitiva
	Grant	1996	Enfoque basado en el conocimiento como acelerador
	Teece, Pisano, Shuen	1997	Concepto de capacidades dinámicas: activos, procesos y trayectoria evolutiva

Fuente: elaboración propia con base en Reynoso, Flores y Cardoza (2017).

Tabla 6

(Continuación)

<b>Etapas de la TRC</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Aportación</b>
Madurez	Diversos Autores	2001 al 2010	Se caracteriza por sus trabajos empíricos en aplicaciones que contribuyen a áreas tales como la investigación de emprendedurismo, recursos humanos, derechos de propiedad, entre otras
	Mills y Smith	2011	Relación directa de algunos de los recursos y capacidades relacionados al conocimiento y el desempeño organizacional
Nuevas tendencias	Shi, Koh, Baldwin	2012	Propuesta de modelo teórico sobre cadena de suministro
	Peteraf, Stefano, Verona	2013	Convergencia de los dos principales enfoques que la academia tiene acerca de capacidades dinámicas
	Camison, Villar-López	2014	Relación entre innovación organizacional y capacidades de innovación tecnológica, para la obtención de resultados empresariales superiores
	De Massis, Frattinii, Pizzurno, Cassia	2015	Estudio de caso multidisciplinar que compara las estrategias de innovación de productos y la organización de este proceso, en empresas familiares y no familiares

Fuente: elaboración propia con base en Reynoso, Flores y Cardoza (2017).

Como recursos se entiende que son la planta, equipos, propiedad intelectual, etc. y son considerados como tangibles e intangibles. Las capacidades consideran la habilidad de desempeñar una actividad que involucra coordinación y cooperación entre la gente y los recursos. Por si solos no crean valor, la interacción entre ellos

hace que sean productivos, siempre y cuando sean difíciles de imitar por la competencia, sean valiosos y difíciles de sustituir (Grant, 1991). Con base a lo anterior surgen dos premisas, la primera menciona que los recursos y capacidades internos proveen a la empresa de dirección para la estrategia, mientras que la segunda dice que los recursos y capacidades son la fuente de beneficios rentables para la empresa.

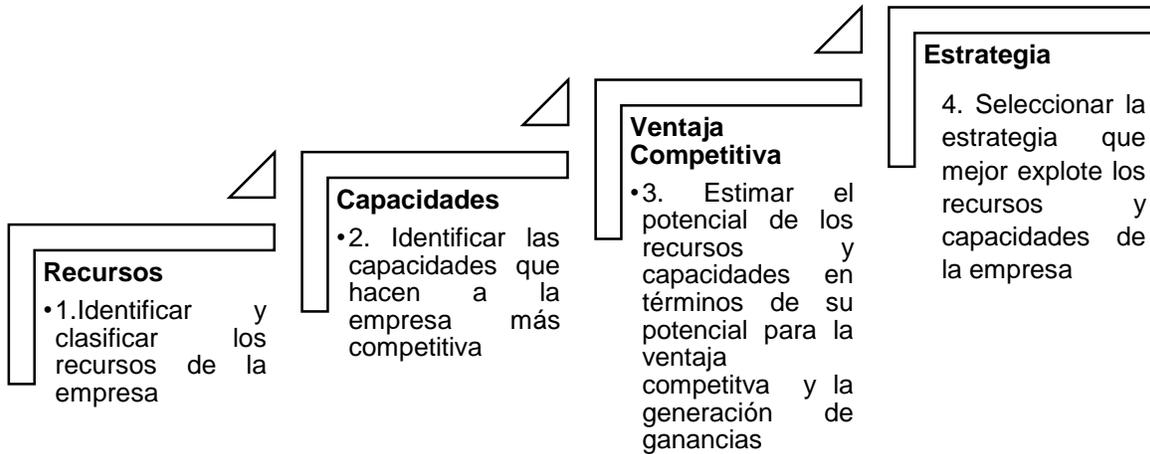
La visión de la teoría igualmente prevé la necesidad de establecer y fomentar un sistema que permita el aprendizaje para desarrollar un intercambio entre los diferentes elementos a fin de desarrollar rutinas con una interacción permanente. El conocimiento por lo tanto, resulta importante por tres razones: no se deteriora con el uso, es utilizado de manera simultánea y puede ser combinado para obtener nuevo conocimiento; esto debe de ser un proceso cíclico ya que las condiciones del entorno son cambiantes. Por lo tanto, la competencia estará vigilante para cerrar la brecha competitiva. Sintetizando, los recursos y capacidades orientan las estrategias y favorecen a lograr el potencial de la empresa, lo cual implica permanentes inversiones y un compromiso de aprendizaje.

El enfoque basado en los recursos y capacidades tiene una singularidad para cada empresa y la clave del éxito radica en no hacer lo mismo que las demás empresas, más bien en explotar sus diferencias. Debido a que las empresas intervienen y comparten el entorno y los recursos, las decisiones de cada empresa exportadora respecto a sus estrategias se definen respecto a los recursos y capacidades con que se cuentan con el propósito de captar y retener a los clientes además de alcanzar los objetivos planteados (Malca y Rubio, 2015). El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva y para generarla se parte de un diagnóstico para conocer con qué recursos se cuenta y como trabajar con ellos para que generen valor.

La figura 2 muestra los pasos estratégicos de ejecución que se deben seguir en la empresa.

Figura 2

*Pasos estratégicos de ejecución*



Fuente: elaboración propia con base en Pulido (2014).

De acuerdo con la figura anterior, para la ejecución de una estrategia los pasos estratégicos son de cuatro, el primero tiene que ver con los recursos, es decir, con que cuenta la empresa, identificando y clasificando estos elementos; el segundo refiere a las capacidades, distinguiendo cuales hacen más competitiva a la empresa; el tercer paso equilibra el potencial de los recursos y capacidades en su conjunto para crear la ventaja competitiva; finalmente, el cuarto paso selecciona que estrategia conviene más a la empresa explotando al máximo los recursos y capacidades. Los planes de acción que marcan la estrategia, deberán estar sometidos a una constante revisión, así como ser flexibles para adaptarse a los cambios, aprovechando las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

En cuanto al enfoque de internacional, la decisión de incursionar en mercados foráneos, emana del análisis de la estrategia global de la empresa, la cual depende de la ventaja competitiva en recursos y capacidades. Esta teoría trata a la internacionalización como un deber de aprendizaje incremental basado en la acumulación de conocimiento y la incorporación de habilidades para la orientación

de a los mercados objetivos (Restrepo y Vanegas, 2015). Entrar y mantenerse en los mercados internacionales necesita de una gran inversión de recursos, son variados los factores que intervienen en la internacionalización que afectan al desempeño exportador, tales como el tamaño empresarial, el desempeño de los directivos, la estrategia exportadora, el manejo de know-how y la antigüedad de la empresa (Contreras, 2013). En las decisiones de internacionalización la experiencia internacional a través del paso del tiempo fortalece la práctica, así en medida que la organización gana mayor antigüedad en mercados externos, su conocimiento y familiaridad con estos mercados crece; además se incrementan las posibilidades de tener mejores resultados que estimulen la exportación. Los recursos y capacidades, las ventajas específicas y el aprendizaje son factores que contribuyen al proceso de internacionalización de la empresa y reduce la incertidumbre

### **3.4 Estudios previos**

Los estudios previos permiten tener un conocimiento general del tema, en este caso los recursos y capacidades, así como visualizar los diferentes enfoques que se le pueden atribuir y sirven como base para la investigación.

La tabla 7 presenta un concentrado de estudios que investigan la teoría de recursos y capacidades con relación al desempeño exportador, en la cual podemos encontrar a tres autores que han estudiado este vínculo, el primer trabajo de investigación tiene el objetivo de plantear que es mayor la postura emprendedora contra el desempeño exportador, utilizando un cuestionario como instrumento a más de cien empresas exportadoras, por otro lado en 2012 se investigó el efecto del outsourcing en el desempeño de las exportaciones utilizando fuentes de información como el directorio de exportadores de Bancomext y estadísticas de comercio exterior, por último, el trabajo realizado en Cd. Victoria que plantea la identificación de los recursos y capacidades para la obtención del éxito de las pymes, también utilizó como instrumento de medición un cuestionario enfocado a gerentes de sectores comerciales.

Tabla 7

*Estudios previos de la Teoría de Recursos y Capacidades*

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Etchebarne (2007)	El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma	Una encuesta a gerentes de 108 empresas exportadoras en Chile	Plantear que es mayor el grado de postura emprendedora de la firma y mayor será su desempeño exportador, y a mayor dinamismo ambiental mayor es la postura emprendedora
Garcilazo (2012)	El outsourcing en el desempeño de las exportaciones de las empresas	Fuentes de información como el directorio de exportadores de Bancomext y las estadísticas de comercio exterior, desarrolladas por el grupo de trabajo de estadísticas de comercio exterior	Examinar el efecto del outsourcing en el desempeño de las exportaciones de las empresas dependiendo de los recursos y las capacidades de las empresas para gestionar una red de proveedores extranjeros y para absorber los conocimientos extranjeros
Hernández (2016)	Recursos y capacidades del éxito competitivo de las pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas	Cuestionario a 84 gerentes de los sectores comerciales	Identificar los recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

### **3.5 Teoría de la Internacionalización de la empresa**

La empresa internacional ya no comprende solamente a aquellas que invierten en otros países, esta idea ha tomado nuevas dimensiones, la internacionalización es el proceso por el cual proyecta sus actividades total o parcialmente en un entorno externo, para poder participar en la dinámica de la globalización para llegar a ese el resultado deben de adoptarse una serie estrategias (Araya, 2009). Los propósitos para la internacionalización de una empresa son la apertura a nuevos mercados, costes de producción más bajos y estructura de la empresa más eficiente en la producción y distribución. Existen varias líneas de investigación teóricas en las cuales se trata de explicar este fenómeno, la primera está vinculada con la perspectiva económica; la segunda desde una perspectiva de proceso y la tercera corresponde a teorías orientadas a la internacionalización de las pymes.

La teoría de la internacionalización tiene sus orígenes con los planteamientos de Ronald Coase en 1937, quien argumentaba que la expansión del tamaño de las empresas reflejaba que el costo de la utilización del mercado podía ser reducido mediante la internacionalización de algunas transacciones como la comercialización y la contratación, mientras más gravosos fueran los costos del mercado, mayores incentivos tendrían las empresa para expandirse (Jiménez, 2007). Reducir costos mediante su internacionalización explica el crecimiento de las empresas transnacionales, ya que si los costos nacionales son más elevados, por consecuencia tenderán a expandir sus operaciones fuera de su frontera, es entonces que surgen las empresas multinacionales.

#### **3.5.1 La internacionalización desde una perspectiva económica**

Engloba todas aquellas teorías que describen la internacionalización y su proceso desde una configuración basada en las ventajas económicas. El comercio entre los países ha sido objeto de interés en la literatura económica. Las distintas corrientes teóricas han proporcionado una explicación de las causas y condicionantes de las transacciones comerciales entre países y sectores (Fernández, 2008). La tabla 8 muestra las bases del comercio internacional vía exportaciones.

Tabla 8

*Bases teóricas de comercio internacional vía exportaciones*

<b>Bases</b>	<b>Planteamiento</b>
Ventaja absoluta Adam Smith	Los países y las economías deben producir bienes o servicios, en los cuales están mejor dotados y tienen una ventaja sobre los demás
Ventaja comparativa David Ricardo	Los países y las economías deben producir bienes o servicios en los cuales son relativamente más eficientes y tienen una ventaja relativa sobre los demás
Costos de oportunidad	Cantidades de un bien, al cual debe renunciar una nación, con el fin de liberar la cantidad apenas suficiente de recursos para producir una unidad adicional de otro bien
Curvas de indiferencia y economías de escala	Forma rigurosa de comercio que incluye los gustos y las preferencias de la demanda de cada nación respecto a los bienes
Modelo H-O Heckscher-Ohlin	Cada país exportará el bien intensivo en su factor relativamente abundante y económico e importará el bien intensivo en su factor relativamente escaso y costoso
Teoría keynesiana	A partir de las ideas económicas representadas en un sistema económico, se inserta el ingreso, consumo, ahorro, inversión y el sector externo. Lo anterior define el modelo de comercio internacional
Monetarismo	El principal factor que origina valor es el capital, por ser este la base de generación de tecnología
Ventaja Competitiva	Teoría que busca mostrar, cuáles son las condiciones necesarias para que una empresa logre producir bienes o servicios a menor costo o con mejores características que las de sus competidoras

Fuente: elaboración propia con base en Córdoba, Rodenes y Rueda (2016).

La tabla expuesta anteriormente da un recorrido de las bases teóricas que cimentan el comercio internacional vía exportaciones, comenzando por Adam Smith un reconocido autor a nivel internacional y pionero del planteamiento que los países deben producir bienes y servicios, los cuales generen una ventaja competitiva sobre los demás, la ventaja comparativa de David Ricardo refuerza esa idea agregando que los servicios ofrecidos deben de ser más eficientes sobre la competencia, la teoría keynesiana define el modelo de comercio internacional, mientras que el monetarismo sostiene que el principal factor que origina valor es el capital, por su parte la ventaja competitiva define las condiciones para que una empresa logre producir y exportar a un menor costo con ventaja sobre los demás.

De acuerdo con Arese y Beier (2015) la teoría de la internacionalización se fundamenta en dos axiomas básicos: el primero menciona que la empresa fundamenta sus actividades donde los costes son menores (ventajas de localización), el segundo, indica que la empresa se encuentra en crecimiento hasta el punto en que los beneficios de la internacionalización compensen sus costes (ventajas de internacionalización). La decisión de internacionalizarse ocurre cuando el mercado no asigna los recursos entonces lo hacen las empresas y cuando existe monopolio bilateral, es decir, en un contexto de abastecimiento dependiente de empresas localizadas en el exterior.

La teoría ecléctica Dunning, integra las teorías sobre la expansión internacional y ofrece un marco de análisis capaz de explicar las causas y la distribución entre los países en los que se tiene inversión y su principal aporte es que la inversión directa en el extranjero tendría lugar si se satisfacen tres condiciones de ventajas, 1) ventajas específicas de propiedad (las empresas deben de poseer ventajas competitivas de propiedad sobre empresas de otros países); 2) ventajas de internacionalización (reducción de costos, reforzar los derechos de propiedad) y; 3) ventajas de localización (mejoras de localización en el país extranjero respecto del país de origen). Dunning asevera que la naturaleza de estas ventajas depende de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular (Petelski, 2016).

### **3.5.2 La internacionalización desde una perspectiva de proceso**

Este enfoque considera la internacionalización como un proceso de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos y en el aumento de los recursos comprometidos en los mercados extranjeros. Los principales representantes de esta perspectiva son Vahle (1977), Lee y Brash (1978) y Alonso y Donoso (1998). El modelo de Uppsala explica que la internacionalización de las empresas en este caso pequeñas y medianas conlleva un proceso evolutivo y gradual en donde estas empresas se vuelven más internacionales a medida que pasa el tiempo, por el aumento de conocimiento, la experiencia y la confianza, esto provoca que se disminuyan riesgos y hasta se superen las barreras culturales. El modelo señala que el proceso se desarrolla primero en países que presentan una menor distancia psicológica y geográfica.

### **3.5.3 Teorías orientadas a la internacionalización de las pymes**

La entrada a mercados foráneos es consecuencia de las interacciones entre las empresas locales y las redes internacionales, las oportunidades a la internacionalización llegan a través de alguno de los integrantes de la red de contactos internacionales. En otras palabras, las relaciones sociales entre miembros pueden influir en el momento de la toma de decisiones sobre los mercados específicos en los que se desea interactuar. Otros autores expresan que la experiencia personal con dinámicas como viajes al exterior son factores que permiten reconocer las oportunidades en mercados extranjeros, las redes sociales en el exterior requieren tiempo y esfuerzo para construirse, los beneficios de estas se incrementan con la experiencia de la actividad internacional de la empresa.

La tabla 9 agrupa cuatro teorías que explican también el proceso de internacionalización de las pymes. Comenzando con la teoría de redes y su aporte con el desarrollo de redes organizativas y sociales de la empresa, seguida de la teoría born global que alude a las empresas internacionales de reciente creación, el enfoque de fases y ciclo de vida proponen a las empresas realizar alianzas estratégicas y el enfoque estratégico que comprende las exportaciones. Todas estas teorías mantienen enfoques amplios para la internacionalización de la

empresa abarcando aspectos cuantitativos y cualitativos, abarcando por un lado aspectos medibles como las exportaciones, áreas de producción y desarrollos tecnológicos y por otro, cuestiones sociales y alianzas estratégicas.

Tabla 9

*Principales teorías orientadas a la internacionalización de las pymes*

<b>Teoría</b>	<b>Aporte</b>
Teoría de redes	La entrada en mercados exteriores surge de la interacción entre la empresa y la red externa, la propensión a explotar oportunidades empresariales estará limitada por la calidad de la información que aporta cada miembro de la red
Teoría born global	Born global alude a empresas internacionales de reciente creación. La aparición de estas empresas implica tres factores: 1. Las nuevas condiciones del mercado; 2. Desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación 3. Las capacidades de los emprendedores que fundan la empresa
Enfoque de fases, procesos y ciclo de vida	Proponen cuatro maneras de como una empresa realiza el proceso de internacionalización: 1. Alianzas de servicios después de la venta; 2. Alianzas para la distribución de sus productos; 3. Alianzas para desarrollar productos 4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales
Enfoque estratégico	Comprende dos actividades u opciones estratégicas: 1. Exportaciones 2. Join ventures y alianzas estratégicas

Fuente: elaboración propia con base en Cardozo, Chavarro y Ramírez (2014).

A nivel internacional, existen cinco modelos que resumen la relación entre el proceso de internacionalización con las capacidades de la empresa, en este caso la capacidad exportadora. La tabla 10 sintetiza esta información abarcando a los autores de los modelos y las contribuciones realizadas a cada uno.

Tabla 10

*Modelos de internacionalización*

<b>Modelo / Autores</b>	<b>Capacidad exportadora</b>	<b>Contribuciones</b>
Modelo 1 Yang, Leone y Alden (1992)	Habilidad de expansión a otros mercados	La habilidad de expansión a otros mercados es más explicativa que las barreras a la exportación. La persona encargada de tomar las decisiones es pieza clave del proceso de internacionalización
Modelo 2 Abby y Slater (1993) Chetty y Hamilton (1993)	Competencia de la empresa	Las capacidades más significativas son la tecnología, el conocimiento, el mercado y el análisis exploratorio previo a la exportación
Modelo 3 Naidu y Prasad (1994)	Stock de recursos y de capacidades	Desarrolla un constructo de recursos y capacidades eficientes para explicar el nivel de internacionalización. El stock de recursos no es tan importante como el aprendizaje
Modelo 4 Cavusgil y Zou (1994)	Capacidades de marketing	La capacidad de adaptación del producto es la variable que se relaciona directamente con el éxito de la actividad exportadora
Modelo 5 Haar y Ortiz-Buonafina (1995)	Variable de riesgo percibido y variables de marketing	Las capacidades de marketing son un importante predictor de la conducta de la empresa a su comportamiento exportador

Fuente: elaboración propia con base en Gómez y Valenzuela (2017).

Los modelos anteriores mencionan que la habilidad de expansiona otros mercados es más explicativa que algunos otros aspectos como las barreras a la exportación, igualmente las capacidades más significativas son las tecnología y el conocimiento, las cuales convierten más competitiva a la empresa. El stock de recursos y capacidades eficientes pueden explicar el nivel de internacionalización que tiene cada organización, las capacidades de marketing por su parte son relacionadas directamente con el éxito de la actividad exportadora. Todos estos modelos se han ido fortaleciendo a lo largo de los años, asimismo han hecho nuevas adhesiones que permiten seguir perfeccionándolos y dar explicación a la internacionalización bajos diversos enfoques.

### **3.6 Estudios previos**

Conocer acerca de investigaciones realizadas permite tener un acercamiento sobre el tema en el cual existe un interés de investigación. El ejercicio de buscar estudios previos da la posibilidad de procesar un mayor volumen de información, al mismo tiempo la lectura de estos trabajos amplía y eleva el conocimiento que se tiene del tema.

La tabla 11 muestra un resumen de los estudios que tratan acerca de la teoría de la internacionalización de la empresa con relación al desempeño exportador, en la cual podemos encontrar cinco trabajos de investigación realizadas en un periodo de 2007 a 2016, con temas como los determinantes de la internacionalización de las pymes, factores de éxito que mejoran el desempeño exportador, estos estudios utilizaron diversos cuestionarios y un modelos de ecuaciones estructurales como instrumentos, los objetivos de los estudios son variados como probar la postura emprendedora influye en el desempeño exportador, establecer la influencia de la competitividad y el capital en la internacionalización, o bien, determinar los factores de éxito de las pymes en relación con la actividad exportadora, estas investigaciones previas confirman que existe el vínculo entre ambos constructos y se han desarrollado en países como Colombia y en México.

Tabla 11

*Estudios previos de la Teoría de la Internacionalización de la empresa y el desempeño exportador*

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Jiménez (2007)	Determinantes para la internacionalización de las pymes mexicanas	Por medio de un cuestionario	Determinar el nivel y comportamiento de los factores clave del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas manufactureras mexicanas y el impacto que en ellas han tenido la firma de tratados comerciales
Arese (2015)	Lecciones sobre factores que inciden en el proceso de internacionalización de empresas: un estudio empírico sobre los exportadores exitosos de los últimos años	Por medio de un cuestionario de elaboración propia	Analizar el estado del arte específicamente en relación a las empresas exportadoras argentinas
Ibarra (2015)	Factores de éxito que mejoran el desempeño exportador de las pymes industriales mexicanas	Se diseñó y aplicó un instrumento de medición con respuestas en escala Likert de cinco puntos, a una prueba piloto de 30 sujetos	Determinar los factores de éxito que mejoran el desempeño exportador de las pymes industriales mexicanas, de tal manera que les permitan desarrollar y promover sus exportaciones para ser más competitivas a nivel mundial

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

Tabla 11

(Continuación)

<b>Autor</b>	<b>Investigación</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Objetivo</b>
Córdoba (2016)	La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión	Por medio de un cuestionario	Encontrar los aspectos fundamentales, que permitan establecer la influencia de la competitividad y el capital tecnológico en la internacionalización de las empresas exportadoras
Hurtado & Escandón (2016)	Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las pymes en Colombia	Por medio de un modelo de ecuaciones estructurales	Probar que la postura emprendedora de las pymes influye positivamente sobre el desempeño exportador

Fuente: elaboración propia con base en estudios previos.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO**

#### **4.1 Análisis cualitativo de la información**

Las experiencias de las empresas son únicas y particulares, de igual manera son un medio para generar conocimiento sobre el desarrollo y la ejecución de mejores prácticas y proveer datos de contexto. Al mismo tiempo, la comprensión de las condiciones, las motivaciones, las percepciones y las presiones componen una información de difícil captación en una investigación cualitativa. Para la recolección de la información de la empresa Vicrila se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas observaciones y anotaciones. Las entrevistas fueron redactadas por elaboración propia y con fundamento en los cuestionarios que realiza Secretaría de Economía y Bancomext sobre el potencial exportador.

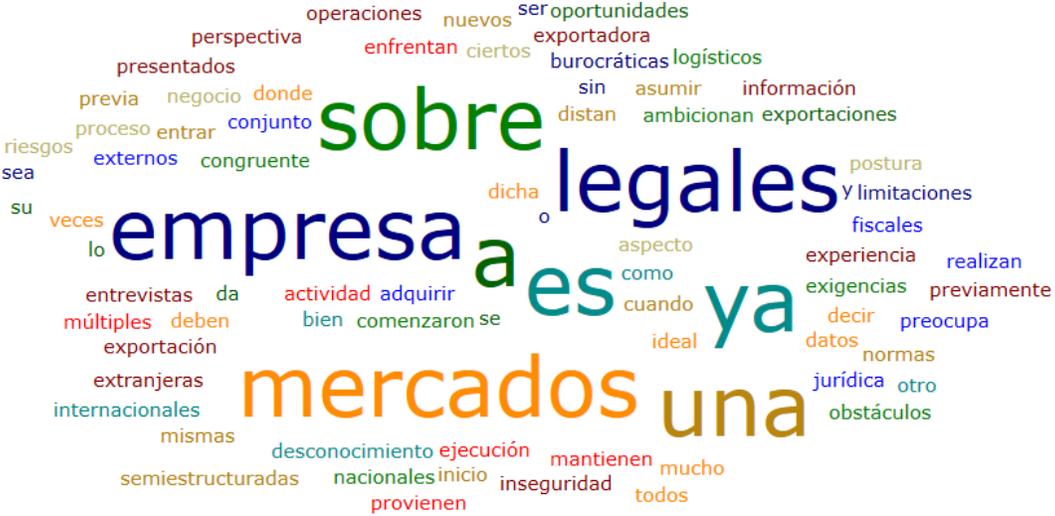
Para la realización de entrevistas semiestructuradas se llevó a cabo con tres directivos y once trabajadores bajo su cargo, requirió de una organización durante cuatro días por parte del personal para atender dicha actividad; con un tiempo de duración de 15 a 20 minutos por persona con nueve preguntas abiertas y dos preguntas cerradas previstas en el guion (anexo I). Se realizaron anotaciones y se efectuó la grabación de las entrevistas con previo consentimiento para su análisis y comparación a efecto de encontrar convergencias y divergencias en los comentarios. Adicionalmente, se utilizó la técnica de observación a la empresa y en una visita guiada a la planta de producción para verificar aspectos técnicos que más discrepancias comentaron como la lista de empaque, el formato de cruce de pedidos con ventas y aspectos logísticos, así como la revisión de algunos documentos de exportación.

Los datos presentados provienen de las entrevistas semiestructuradas, en donde todos los entrevistados mantienen una perspectiva congruente sobre el inicio operaciones de exportaciones ya que comenzaron como una empresa exportadora sin la experiencia previa que da la ejecución de dicha actividad. La postura de los entrevistados que en su conjunto realizan el proceso de exportación enfrentan

múltiples obstáculos, ya sea logísticos o bien, el desconocimiento de oportunidades de negocio cuando ambicionan entrar en mercados externos nuevos. Las limitaciones legales, son otro aspecto que preocupa a la empresa, se deben asumir ciertos riesgos de inseguridad jurídica, es decir, a veces las exigencias legales, fiscales y burocráticas extranjeras distan mucho de ser las mismas que las normas nacionales, lo ideal es adquirir previamente información sobre los mercados internacionales.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa Atlas ti, a través del cual se ingresaron los datos de las entrevistas semiestructuradas para la realización de nube de palabras, con la finalidad de observar cuales se repiten más entre los entrevistados. Las figuras 3 y 4 representan las palabras más repetidas entre los directivos y los trabajadores.

Figura 3  
*Nube de palabras de directivos*



Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

Como se observa en la nube de palabras anterior los directivos mantienen una similitud en el enfoque de las exportaciones que realiza la empresa, los mercados y



capacitado para así poder superar los desafíos de la gestión de exportaciones y contribuir a mejorar su desempeño exportador.

#### **4.2 Análisis cuantitativo de la información**

Estudiar la dinámica de exportaciones y la competitividad de las empresas, ha derivado en la necesidad de crear instrumentos y herramientas que capturen dicho fenómeno para comprender los distintos escenarios del sector externo (Zambrano, Botello y Marulanda, 2018). El instrumento que permite evaluar y analizar el éxito del desempeño exportador es el Índice de Éxito Exportador (IEE) desarrollado por Milesi y Yoguel (2008), el cual ha sufrido a lo largo de los años redefiniciones de sus componentes. Las ventajas de su utilización radican en tres características básicas:

1. Es multidimensional: combina diferentes variables que reflejan distintos aspectos del desempeño exportador
2. Es dinámico: mide los resultados de las empresas exportadoras en los mercados foráneos a través del tiempo
3. Es comparable: califica y compara a las empresas según un ranking de éxito exportador

El IEE es una herramienta versátil que le permite al desempeño exportador observar un conjunto de variables interrelacionadas, además sintetiza información de la actividad exportadora. Consta de cuatro variables que responden a las siguientes definiciones:

- **Continuidad exportadora (CE):** mide la estabilidad de las empresas en la actividad exportadora, según la cantidad de años con datos de exportaciones.
- **Dinamismo Exportador (DE):** mide el crecimiento de las exportaciones de las empresas y se relaciona con los registros de empresas manufactureras en el país de origen.
- **Diversificación de Mercados (DM):** califica a las empresas según la cantidad de destinos a los que dirigen sus exportaciones.

- **Condiciones de Acceso a los Mercados (CAM):** califica el total de exportaciones realizadas a mercados internacionales, amparados bajo acuerdos comerciales establecidos.

En la tabla 12 la construcción del índice da mayor peso a condiciones que se consideran básicas en el desempeño exportador, como son la continuidad exportadora y la cantidad de mercados a los que se llega. Se le otorga un menor peso a aspectos que cualifican esas condiciones básicas, tales como la evolución de las exportaciones en el marco de la continuidad y el tipo de mercados (Banco Interamericano de Desarrollo, 2008).

Tabla 12

*Ponderaciones del Índice de Éxito Exportador*

<b>Tipo de componente</b>	<b>Dimensión</b>	<b>%</b>	<b>Componente básico</b>	<b>%</b>	<b>Componente complementario</b>	<b>%</b>
Dinámico	Evolución negocio exportador	50%	Continuidad	35%	Dinamismo	15%
Estático	Mercados destino	50%	Diversificación de mercados	35%	Condiciones de acceso	15%
Total		100%		70%		30%

Fuente: elaboración propia con base en Banco Interamericano de Desarrollo (2018).

Este instrumento se calculó para cada empresa como un promedio ponderado de las cuatro variables mencionadas anteriormente, estas varían de calificación de 0 a 10 y que condicionan a ser o no ser exitosa. Se consideran los siguientes criterios de evaluación para su interpretación:

- Desempeño exportador exitoso: resultado entre 7 y 10
- Desempeño exportador aceptable: resultado entre 4 y 6.9
- Desempeño exportador no exitoso: resultado entre 0 y 3.9

La igualdad utilizada para el cálculo del IEE es la siguiente:

$$IEE = CE \times 0.35 + DE \times 0.15 + DM \times 0.35 + CAM \times 0.15$$

En el anexo II se encuentra el instrumento que se presentó a la empresa para su llenado, con base en este, se describe la forma de asignar los puntajes para las variables utilizadas en el IEE aplicables para Vicrila, que abarca de las tablas 13 a la 16.

En la tabla 13 el puntaje se asignó en función de la cantidad de años en que se tiene registro de exportaciones.

Tabla 13

*Asignación de puntaje de Continuidad Exportadora*

	<b>Número de años en los que se exportó</b>	<b>Puntaje</b>
Continuidad	1 año	0
Exportadora	2 años	3
(CE)	3 años	7
	4 años	10

Fuente: elaboración propia con base en Milesi y Yoguel (2008).

Se asignó el puntaje para la tabla 14 en función de la evolución del crecimiento de sus exportaciones.

Tabla 14

*Asignación de puntaje de Dinamismo Exportador*

	<b>Valor de tasa de crecimiento</b>	<b>Puntaje</b>
	Caída	0
	Entre 0 (estable) y 0.25 de la tasa promedio	2
Dinamismo	Entre 0.25 de la tasa promedio y 0.50 de la tasa promedio	4
Exportador	Entre 0.50 de la tasa promedio y 0.75 de la tasa promedio	6
(DE)	Entre 0.75 de la tasa promedio y la tasa promedio	8
	Superior a la tasa promedio	10

Fuente: elaboración propia con base en Milesi y Yoguel (2008).

Para la tabla 15 a mayor número de mercados abastecidos, mayor es el puntaje que se obtiene.

Tabla 15

*Asignación de puntaje de Diversificación de Mercados*

	<b>Número de países a los que se realizó exportaciones</b>	<b>Puntaje</b>
	1 país	0
	2 países	2
Diversificación de	3 países	4
Mercados	4 países	6
(DM)	5 países	8
	6 países	10

Fuente: elaboración propia con base en Milesi y Yoguel (2008).

De acuerdo a la tabla 16 se asigna un puntaje según la proporción de sus exportaciones que se destina a mercados con los que se tenga firmado algún tratado o acuerdo comercial.

Tabla 16

*Asignación de puntaje de Condiciones de Acceso a los Mercados*

	<b>Proporción de las exportaciones que se destinaron a mercados con los que se mantienen uniones aduaneras o zonas de libre comercio</b>	<b>Puntaje</b>
	Más del 90%	0
Condiciones de	Entre el 90% y el 71%	2
Acceso a los	Entre el 70% y el 51%	4
Mercados	Entre el 50% y el 31%	6
(CAM)	Entre el 30% y el 11%	8
	10% o menos	10

Fuente: elaboración propia con base en Milesi y Yoguel (2008).

Las tablas que van de la 17 a la 20 muestran los resultados de las variables de acuerdo a los puntajes asignados del periodo 2017-2019.

El sistema de asignación de puntajes en la tabla 17 refleja que la mayor continuidad es considerada un rasgo de éxito exportador ya que la empresa ha sido capaz de mantenerse en el tiempo en mercados externos.

Tabla 17

*Resultados de la variable Continuidad Exportadora*

	<b>Resultado 2017</b>	<b>Resultado 2018</b>	<b>Resultado 2019</b>
Continuidad	<b><u>3</u></b>	<b><u>7</u></b>	<b><u>10</u></b>
Exportadora (CE)	2 años exportando	3 años exportando	4 años exportando

Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

La tabla anterior muestra que se le asignó un puntaje con valor de 3 al año 2017 ya que corresponde al segundo año de exportaciones, el siguiente resultado es un valor de 7 para el tercer año de exportaciones, finalmente para el año 2019 un valor asignado de 10 que corresponde a cuatro años exportando. Los resultados de la continuidad exportadora permiten que la empresa Vicrila a través de la constante participación en actividades exportadoras desarrolle el aprendizaje, utilización y aprovechamiento de sus recursos y capacidades, así como la implementación de nuevos elementos más eficientes, todo lo anterior bajo una visión estratégica.

De igual manera esta variable es indicador de que la empresa es capaz de hacer frente a los costos que implican mantener una presencia comercial en el exterior, es decir, de la internacionalización, ya que generalmente los costos más elevados son los de entrada al mercado foráneo. Vicrila ha demostrado que ha podido permanecer durante cuatro años exportando. El conocimiento es una característica de la experiencia, esto se asocia con la teoría de recursos y capacidades donde, uno de los recursos principales es el aprendizaje, por lo que la experiencia que brindan las exportaciones contribuirá en la conformación e integración de

capacidades específicas y únicas requeridas por la empresa para un desempeño exportador exitoso.

El sistema de asignación de puntajes en la tabla 18 indica que cuanto mayor es su dinamismo exportador en relación al dinamismo de la industria nacional de su país, mayor es el puntaje que obtiene en este indicador.

Tabla 18

Resultados de la variable Dinamismo Exportador

	<b>Resultado 2017</b>	<b>Resultado 2018</b>	<b>Resultado 2019</b>
	<b><u>4</u></b>	<b><u>6</u></b>	<b><u>6</u></b>
Dinamismo Exportador (DE)	Entre 0.25 de la tasa promedio y 0.50 de la tasa promedio	Entre 0.50 de la tasa promedio y 0.75 de la tasa promedio	Entre 0.50 de la tasa promedio y 0.75 de la tasa promedio

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados.

En la tabla se observa la asignación del puntaje en función de la evolución de los montos exportados, para el año 2017 que corresponde un valor de 4, para los años 2018 y 2019 se mantiene el mismo valor asignado de 6. Los resultados del dinamismo exportador permiten la identificación de las industrias con tasas de crecimiento positivas en cualquier porcentaje no necesariamente debe de ser el más alto para ser considerado válido, siendo el caso de Vicrila que se desempeña en una industria que siempre esta constante movimiento, esta logra sobrellevar las dificultades de las circunstancias internacionales.

Los resultados de los años 2018 y 2019 muestran el mismo porcentaje de tasas, una de las causas que explican esta variable es que como se mencionó en el marco contextual hidalgo se caracteriza por un dinamismo por debajo de la media nacional, a pesar de su ubicación estratégica. Las exportaciones favorecen la especialización, lo cual conlleva a beneficiarse de las economías de escala, esta variable se asocia a la teoría de la internacionalización bajo ese supuesto.

El sistema de asignación de puntajes en la tabla 19 muestra que a mayor número de mercados, mayor es el puntaje, es también otro rasgo de éxito exportador ya que la empresa se encuentra en condiciones de abastecer diversos mercados.

Tabla 19

*Resultados de la variable Diversificación de Mercados*

	<b>Resultado 2017</b>	<b>Resultado 2018</b>	<b>Resultado 2019</b>
Diversificación de Mercados (DM)	<b><u>6</u></b> 4 países	<b><u>8</u></b> 5 países	<b><u>10</u></b> 6 países

Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

En la tabla anterior se presentan los resultados de la variable de diversificación de mercados, en la cual para el año 2017 se asignó un valor de 6 que indica que Vicrila exportó a cuatro países, en el año 2018 un valor de 8 que corresponde a 5 países exportando y en el 2019 un valor de 10 para 6 países a los que se ha exportado. Los resultados de la diversificación de mercados se relacionan con la apertura comercial que poseen las industrias manufactureras, de modo que, a mayor cantidad de países destinos de exportación, mayor será la diversificación, la cual va de la mano de mayor presencia en los mercados internacionales.

En esta variable también se observa la relación positiva entre la diversificación y el nivel de internacionalización de la empresa, puede analizarse en relación al destino de las exportaciones, en el caso de Vicrila ha sido incremental. La teoría refuerza este resultado ya que dado que el escenario globalizado se invita aprovechar el comercio exterior y a aumentar la capacidad exportadora. La oferta exportable de Vicrila, también requiere de experiencia y conocimiento de la demanda en mercados externos.

El sistema de asignación de puntajes en la tabla 20 está asociado a la capacidad que tiene la empresa a exportar a mercados donde se tiene un acceso preferencial, situación que pone en ventaja a la empresa frente a competidores de países menos favorecidos en materia de acuerdos comerciales, o bien bajo otras circunstancias

Vicrila logra vender en mercados donde no se tienen acuerdos comerciales significa que aún en situación de desventaja logra su exportación.

Tabla 20

*Resultados de la variable Condiciones de Acceso a los Mercados*

	<b>Resultado 2017</b>	<b>Resultado 2018</b>	<b>Resultado 2019</b>
Condiciones de	<b><u>6</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>4</u></b>
Acceso a los	Entre el 50% y el	Entre el 70% y el	Entre el 70% y el
Mercados	31%	51%	51%
(CAM)			

Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

En la tabla anterior se asignó un valor de 6 para el año 2017 de acuerdo a la proporción destinadas entre el 50% y el 31% de sus exportaciones a mercados con los que se tiene acuerdo comercial, para los años 2018 y 2019 se asignó un mismo puntaje con valor de 4 que corresponde entre el 70% y el 51% sus exportaciones. Los resultados de las condiciones de acceso a los mercados logran poner en evidencia la especialización de las exportaciones y la del capital humano, la primera para solventar la oferta exportable en conjunto con el sistema organizacional en la empresa, mientras que la segunda tiene que ver directamente con la preparación adecuada y experiencia del manejo de datos en materia de exportaciones para su correcta utilización en la gestión administrativa de esta actividad, ya que sin ella se desaprovecha los beneficios que portan.

Con los datos obtenidos existe evidencia de la importancia y relación de las cuatro variables utilizadas en este índice y, que explican el comportamiento del desempeño exportador y las variabilidades que este llegue a tener a lo largo de los años. Se requiere que la empresa continúe preparándose con nuevas estrategias, así como mejorar las ya existentes para elevar su nivel como empresa exportadora, aproveche los recursos y capacidades existentes y pueda mantener su presencia comercial en mercados internaciones, mientras continúe exportando mejor será su desempeño exportador y tendrá mayor posibilidad de permanencia. Es importante

mencionar que la empresa en la diversificación de mercados realice un nuevo enfoque hacia clientes potenciales, con esto obtendrá mayores ventas, extenderá la imagen de la empresa en mercados foráneos, la diversificación es uno de los principales factores determinantes de crecimiento.

Las ventajas de mantener una actividad exportadora bajo el amparo de Tratados de Libre Comercio (TLC) o con acuerdos comerciales, permite el aprovechamiento de la eliminación de cuotas arancelarias, así como barreras de entrada al país destino y la facilitación de procesos aduaneros que en muchas ocasiones son problemáticos y muy largos. Se recomienda a la empresa elevar su competitividad en mercados internacionales, al realizar un plan de ventas que permita tener una producción desahogada y no comprometa sus pedidos a un incumplimiento en tiempos de entrega, mantener las exigencias de calidad que requieren las exportaciones y contar con capital humano dotado de todas las destrezas que requiere el área de comercio exterior.

Derivado de todo lo anterior, es preciso que la empresa comprenda la dinámica del proceso exportador, analice la evolución de sus exportaciones y los destinos de ellas, ya que esto permitirá conocer su comportamiento exportador para afinar su participación en términos de valor, la generación de empleos y participación del sector exportador en el país. El comercio internacional incentiva a las organizaciones a mejorar su capital humano, sus condiciones y su innovación. La literatura sobre el comercio exterior es vasta y adquiere diferentes características en diferentes contextos, ejerce un impacto importante en el crecimiento de las exportaciones de la industria manufacturera, el caso de la mayoría de las empresas exportadoras hidalguenses manufactureras y donde Vicrila no es la excepción a ello.

La tabla 21 a través de la sustitución de los puntajes obtenidos en la igualdad, se presentan los resultados de cada una de las variables por cada año de estudio. En el anexo III se muestra una tabla de cómo se obtuvieron los resultados finales.

Tabla 21

*Concentrado de resultados de las variables del periodo 2017-2019*

<b>Variable</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Promedio</b>
Continuidad Exportadora	1.05	2.45	3.5	0.70
Dinamismo Exportador	0.6	0.9	0.9	0.5
Diversificación de Mercados	2.1	2.8	3.5	1.8
Condiciones de Acceso a los Mercados	0.9	0.6	0.6	1
Total	4.65	6.75	8.5	

Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

La tabla anterior presenta el concentrado general de resultados para el 2017 la variable más baja fue el dinamismo exportador y la más alta la diversificación de mercados, las variables restantes mantienen un resultado promedio, mientras que para el año 2018 la variable más alta fue nuevamente la diversificación de mercados y la más baja las condiciones de acceso a mercados, las restantes se mantienen positivas, indicando que a la continuidad exportadora también tuvo un resultado bastante alto y cercano a la diversificación de mercados, finalmente para el 2019 y por tercera vez la diversificación de mercados es la más alta junto con la continuidad exportadora, la más baja fue las condiciones de acceso a los mercados, las variables restantes se mantienen con un buen desempeño. Se puede observar que todas las variables han tenido un incremento con el tiempo.

La gráfica 3 representa de acuerdo a la construcción del IEE que otorga un mayor peso a condiciones que se consideran básicas en el desempeño exportador y le concede un menor peso a aspectos que cualifican esas condiciones básicas. Por lo tanto, cada variable representa un porcentaje del desempeño exportador.

Gráfica 3

*Representación de la proporción de las variables en el desempeño exportador*



Fuente: elaboración propia con base en Banco Interamericano de Desarrollo (2018).

Se puede observar en la gráfica que la continuidad exportadora y la diversificación de mercados, ambas representan del total del desempeño exportador el 35%, que en su conjunto conforman más de la mitad del resultado total, por su parte el dinamismo exportador y las condiciones de acceso a los mercados cada una con una aportación del 15%, lo que es igual a que constituyen el 30% del valor total. Todas las variables representadas en la gráfica son rasgos del éxito exportador.

La tabla 22 presenta los tres criterios de evaluación del desempeño exportador los cuales son el no exitoso, el aceptable y el exitoso para su interpretación según los resultados obtenidos durante el periodo de tiempo de 2017 a 2019.

Tabla 22

*Criterios de evaluación del Índice de Éxito Exportador*

	<b>Desempeño Exportador exitoso</b>	<b>Desempeño Exportador aceptable</b>	<b>Desempeño Exportador no exitoso</b>
Año 2017		4.65	
Año 2018		6.75	
Año 2019	8.5		

Fuente: elaboración propia con base en los resultados.

La tabla indica que Vicrila en 2017 obtuvo un criterio de evaluación que considera a la empresa en un desempeño exportador aceptable, esto se debe a que la empresa comenzaba con sus operaciones de exportación. Para el año 2018 también está bajo ese mismo criterio pero su puntaje final aumento, el último año de análisis que es 2019 el criterio ahora corresponde a una empresa con desempeño exportador exitoso, esto se debe al aprendizaje adquirido en proceso de exportación pero aun con lagunas en algunas áreas, en general la empresa ha tenido un buen desempeño exportador.

## CONCLUSIONES

Los resultados arrojaron datos importantes con los cuales se pueden emitir conclusiones y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, así como el cumplimiento de los objetivos, tanto el general como los específicos. La oportunidad de exportar conlleva a Vicrila a mejorar desempeño exportador.

Se afirma que las restricciones y/o fallas de capacidades y de coordinación en las diferentes áreas en Vicrila han limitado su desempeño exportación, esto se basa en varios aspectos el primero de ellos es que la empresa se encuentra aún “aprendiendo a exportar” ahora bien, el conocimiento ya acumulado ha provocado la pérdida del temor a este proceso; mientras que las asimetrías en la coordinación de los diferentes departamentos han limitado su competitividad internacional.

La relación existente entre las estrategias de mejora empresarial con el éxito del desempeño exportador de Vicrila, es basada en las actividades de las variables de continuidad exportadora y la diversificación de mercados, sin estas es imposible asegurar una actividad exportadora exitosa, vincular estrategias tanto organizacionales como de mercadeo son importantes para mantener las operaciones en aumento y asegurar la permanencia de la empresa a través del tiempo.

La influencia entre los recursos y capacidades con el desempeño exportador en la empresa Vicrila, de acuerdo con el marco teórico tiene un efecto es positivo ya que a medida que se utilicen eficientemente estos elementos permite a la empresa reducir costos y la incertidumbre en mercados internacionales, así como incrementar los resultados de las exportaciones.

Las variables de éxito que están asociadas al desempeño exportador, responde con la confirmación que son las utilizadas en el índice de éxito exportador y en este trabajo de investigación (continuidad exportadora, dinamismo exportador, diversificación de mercados y condiciones de acceso a los mercados) todas ellas rasgos de éxito y significativas en la empresa exportadora ya que conforman el éxito del desempeño exportador.

## PROPUESTA

Estudiado el caso de Vicrila Glass, empresa que se desempeña en actividades de exportación, se recomienda atender en la medida de lo posible los siguientes rubros que se observan en la tabla 23 a efecto de fortalecer el desempeño exportador como una estrategia de mejora empresarial.

Tabla 23

*Actividades para fortalecer el desempeño exportador*

Rubro	Actividad	Tiempo estimado	Participantes
1	Creación del departamento de exportaciones	4 meses	-Titular de recursos humanos -Encargada de embarques -Titular de recursos financieros
2	Capacitación en materia de comercio exterior y el idioma inglés.	Durante el año corriente	-Área de recursos humanos -Titular de recursos financieros -Director general
3	Ampliar las estrategias de marketing y la participación en ferias comerciales o eventos de exportaciones	Durante el año corriente	-Área de marketing -Director general -Titulares de las áreas de supply chain, embarques y logística -Titular de recursos financieros
4	Buscar un financiamiento	Durante el año corriente	-Director general -Titular de recursos financieros
5	Evaluación de una propuesta de flujograma de exportación	2 meses	-Encargada de Embarques -Personal relacionado

Fuente: elaboración propia.

**Rubro 1:** Establecer un departamento de exportaciones con el fin de agrupar y tener un mejor control de todas las funciones relacionadas con el proceso de exportación. Se propone que el área de embarques se convierta a exportaciones, al especializar

esta área, la empresa podrá atender y cumplir regulaciones que demandan un seguimiento de las operaciones relacionadas con el comercio exterior. Se sugiere que el responsable de llevar a cabo la planeación y presupuestación de dicho departamento, sea el titular de recursos humanos, junto con el de recursos financieros y con el aval del director general de la empresa Vicrila Glass, al tiempo que se estima que en cuatro meses se podría concretar este rubro. Finalmente, se propone como titular del departamento de exportaciones a la persona encargada actualmente de embarques, con la posibilidad de regularizar sus remuneraciones mensuales en función de la nueva responsabilidad adquirida.

**Rubro 2:** Capacitar de manera recurrente al personal que participa en el proceso de exportación para identificar, seleccionar y obtener información sobre mercados externos y desarrollar contratos. Es importante realizar previamente un diagnóstico de capacitación por parte del área de recursos humanos antes de que termine cada año corriente, a efecto de programar de manera anticipada los cursos de capacitación, talleres, foros, entre otros, del siguiente año y así mantener actualizado al personal involucrado en actividades de exportación.

No obstante, a corto plazo se sugiere considerar como lectura obligatoria la guía básica del exportador, cuyo libro electrónico es gratuito y fue elaborado por Proméxico y Bancomext, este último, organismo que ofrece servicios complementarios a la actividad exportadora con costos según la especialización del curso que se necesite.

El idioma inglés es fundamental para cualquier actividad de exportación que signifique estar en contacto directo con clientes y proveedores del extranjero, por lo que la capacitación a través de cursos de idiomas, deberá ser incluido en la programación anual, considerando a los trabajadores que directamente realizan funciones de ese tipo y con base en el nivel de dominio actual que posean.

Finalmente, el área de recursos humanos de la empresa Vicrila Glass, es quien debe coordinar la elaboración del plan anual de capacitación, así como llevar un control de seguimiento a lo largo del año.

**Rubro 3:** Se propone ampliar las estrategias de marketing de rápida adaptación en el mercado para mantener las operaciones de exportación en aumento, en su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing y el director general es quien aprueba las nuevas iniciativas, esto durante el año corriente para la organización y creación de nuevas estrategias comerciales, esto generará en la empresa un ahorro de tiempo, dinero, distinción de la empresa frente a la competencia y un incremento en las ventas. Por otra parte, debido a las tendencias del mercado y el comportamiento de compra del usuario están cambiando, apostar por el marketing digital para comercializar sus productos es de suma importancia abarcando también al mercado local y así mantenerse a la vanguardia.

Es importante que la empresa Vicrila, Glass, participe en ferias comerciales o eventos de exportaciones a nivel estatal, nacional e internacional, toda vez que le permitirá estar al tanto de los avances, tendencias y evolución que va imponiendo el sector manufacturero al que pertenece, así como alentar acciones de innovación, que se traduzcan en mejoras para alcanzar un mejor nivel de competitividad. Así mismo, la empresa estará en posibilidades de lograr contactar nuevos clientes, proveedores y distribuidores.

Se propone designar a los titulares de las áreas de supply chain, embarques y logística, para que cada año propongan los diversos eventos relacionados al comercio exterior en los que la empresa Vicrila Glass podría participar, a efecto que se programen los gastos financieros a utilizar. El área de recursos financieros, es quien debe coordinar la presupuestación para la asistencia a dichos eventos, así como llevar un control de seguimiento.

Finalmente, se adjunta un link con los eventos de comercio exterior a realizarse en los próximos meses del año 2019 a nivel nacional: <https://biis.mx/mejores-eventos-logisticos-en-2019/>

**Rubro 4:** Buscar un financiamiento durante el año corriente para mejorar la liquidez de la empresa o financiar a todo el ciclo comercial, se sugiere como responsable al director general de la empresa Vicrila Glass como responsable y enlace ante

instituciones bancarias u organismos como Bancomext. En tanto, el titular de recursos financieros se propone como responsable técnico para suministrar la información requerida, verificar depósitos bancarios y ejecutar los pagos correspondientes.

Adicionalmente, se adjunta un link donde se encuentra la información relevante a los servicios de financiamiento que Bancomext ofrece <https://www.bancomext.com/empresas-que-apoyamos/exportadores>

**Rubro 5:** Se presenta la propuesta de un flujograma de exportación (anexo IV) en el cual se resumen los aspectos principales que se deben considerar en un proceso de exportación para su implementación. Se sugiere en un lapso de tiempo de dos meses implementar este proceso y se propone a la encargada de embarques como principal responsable de que se ejecute la cadena de participación de la actividad exportadora de manera correcta, así como todo el personal relacionado.

## Referencias

- Apodaca Del Angel, L., Maldonado, S., Máynes, A. (2016). La ventaja competitiva, desde la teoría de Recursos y Capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 69-80. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/293815126\\_LA\\_VENTAJA\\_COMPETITIVA\\_DESDE\\_LA\\_TEORIA\\_DE\\_RECURSOS\\_Y\\_CAPACIDADES\\_COMPETITIVE\\_ADVANTAGE\\_FROM\\_RESOURCE\\_THEORY\\_AND\\_CAPABILITIES](https://www.researchgate.net/publication/293815126_LA_VENTAJA_COMPETITIVA_DESDE_LA_TEORIA_DE_RECURSOS_Y_CAPACIDADES_COMPETITIVE_ADVANTAGE_FROM_RESOURCE_THEORY_AND_CAPABILITIES)
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18-26. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>
- Arese, H. F., Beier, G. (2015). Lecciones sobre factores que inciden en el proceso de internacionalización de empresas: Un estudio empírico sobre los exportadores exitosos de los últimos años. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 2(2), 62-88. Recuperado de <http://www.redsocialesunlu.net/>
- Ayala, C. (16 de Julio de 2019). *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.economista.com.mx/estados/Ante-el-actual-escenario-nacional-el-estado-de-Hidalgo-se-declara-listo-20190716-0024.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Chile: BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/17525/como-repensar-el-desarrollo-productivo-politicas-e-instituciones-solidas-para-la>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2008). *Éxito exportador, innovación. Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas*. Buenos Aires: Andros Impresores Fundes y el BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/exito-exportador-innovacion-e-impacto-social-un-estudio-exploratorio-de-pymes-exportadoras>
- Banco Mundial. (23 de Marzo de 2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/mexico/sub/pachuca-de-soto>
- Bancomext. (20 de Julio de 2014). *Bancomext*. Obtenido de Bancomext: <http://www.bancomext.com/notas-de-interes/1478>
- Bancomext. (2017). *La Globalización Frente al Espejo: Aportaciones y Desafíos*. México: Bancomext. Recuperado de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2017/04/Comercio-Exterior-10-baja.pdf>

- Cardona, R. A. (2014). Estrategia basada en los recursos y capacidades, criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica Forum*, 4, 113-147. Recuperado de [publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/1754/1755/](http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/download/1754/1755/)
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., Ramírez, C. A. (2014). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 3(2), 4-23. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Cassoni, A., Vaillant, M. (1992). Estrategias empresariales y desempeño exportador. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales*, 6(2), 01-19. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/ude/wpaper/0192.html>
- Cavusgil, S. T., Zou S. (1994). Marketing strategy performance relationship: An investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1) 1-21. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Chávez, E. (03 de Julio de 2019). Síntesis. Obtenido de Síntesis: <https://hidalgo.sintesis.mx/2019/07/03/inauguran-planta-de-temperados-en-mineral-de-la-reforma/>
- Contreras, I. (2013). Indicadores seleccionados del desempeño exportador de la República Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, 38(113), 83-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87026374005.pdf>
- Córdoba, G. M., Rodenes, M., Rueda G. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Revista Lebre*, 8, 127-147. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6069733.pdf>
- Enríquez, J. (16 de Mayo de 2019). *Revista Desafío Exportar*. Obtenido de Revista Desafío Exportar: <https://netnews.com.ar/nota/2262-Revista-Desafio-Exportar-N-166--Mayo-2019--Volver-hacia-atras-o-afrontar-el-futuro-Nacionalizar-el-comercio-exterior-o-abrirnos-inteligentemente-al-mundo-En-este-numero-con-el-que-comenzamos-a-celebrar-nuestro-aniversario->
- Etchebarne, M. S., Geldres, V. V., García-Cruz, R. (2010). El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma. *ESIC MARKET*, 137, 193-220. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3331013>
- Fernández, J. J. (2008). Permanencia de las empresas en la exportación: una mirada a las características de su actividad exterior. ICE. *Revista de Economía*, 179-195. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2535302>

- Galán, L. C., De Giusti, E., Solari, E. (2014). Pymes exportadoras ¿Cuáles son las variables determinantes? *Revista Digital*, 2(4), 23-34. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/892>
- García, A. N., Acedo, F. J. (2014). Efectos de la Proactividad Exportadora y la Orientación al Mercado en las Operaciones de Comercio Exterior. *Revista Española de Investigación de Marketing, ESIC*, 16(1), 113-133. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/.../S1138144214600115>
- Geldres, V., Etchebarne, M. S. (2008). Promoción de exportaciones y desempeño exportador: una revisión meta-analítica. *Revista Universitaria Ruta*(11), 23-36. Recuperado de <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/237>
- Geldres, V., Etchebarne, M. S. (2011). La Distancia psíquica y el desempeño Exportador: Un reto para la Pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701474>
- Gómez, M., Valenzuela, A. (2017). Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: Una visión interdisciplinar desde las teorías de la organización y del marketing. *Journal of Business*, 4(3), 1-11. Recuperado de <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA6/M%C3%B3nica%20G%C3%Bmez%20y%20Ana%20Valenzuela%201.pdf>
- Graf, J. P. (2016). El crecimiento de las exportaciones y el desempeño de la productividad. *Banco de México*, 10(1), 1-16. Recuperado de <http://www.anterior.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/documentos-de-investigacion/banxico/%7B5DBE1A63-EF1C-24FA-1CA7-7998080DD039%7D.pdf>
- Grant, R. (1991). The resource based theory of competitive advantage. Implications for strategy. *California Management Review*, 33(3), 114-135. Recuperado de [http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6\\_SR\\_MOD001074\\_Grant\\_1991.pdf](http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf)
- Hernández, N. G., Quevedo J. (2016). Recursos y Capacidades determinantes del éxito competitivo de las pymes en cd. Victoria. *Administración Estratégica*, 10(2), 14-28. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C303.pdf>
- Horta, R. (2012). Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. *Cuadernos de Economía*(1), 67-84. Recuperado de <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/cuadernodeeconomia/article/view/427>

- Horta, R. (2015). Conceptualización del desempeño exportador: análisis de los avances en la literatura de los negocios internacionales. *Revista OIKOS*, 19(40), 137-150. Recuperado de ediciones.ucsh.cl/ojs/index.php/Oikos/article/download/976/917
- Hurtado-Ayala, A., Escandón-Barbosa, D. M. (2016). Antecedentes de la postura emprendedora y su influencia en el desempeño exportador de las pymes en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 29(53), 147-179. doi:10.11144/Javeriana.cao29-53.apei Recuperado de <http://www.redsocialesunlu.net/>
- Ibarra, L. (2015). Factores de éxito que mejoran el desempeño exportador de las pymes industriales mexicanas. *Teacs*, 8(17), 37-52. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/324805247\\_FACTORES\\_DE\\_EXITO\\_QUE\\_MEJORAN\\_EL\\_DESEMPEÑO\\_EXPORTADOR\\_DE\\_LAS\\_PYMES\\_INDUSTRIALES\\_MEXICANAS](https://www.researchgate.net/publication/324805247_FACTORES_DE_EXITO_QUE_MEJORAN_EL_DESEMPEÑO_EXPORTADOR_DE_LAS_PYMES_INDUSTRIALES_MEXICANAS)
- INEGI. (2014). *Estructura económica de Hidalgo en síntesis* (Vol. viii). México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/HGO\\_ANUARIO\\_PDF.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/HGO_ANUARIO_PDF.pdf)
- Jiménez, I. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, 49(22), 111-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304906>
- Lages, L. F. (2004). The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jimk.12.1.36.25647?journalCode=jiga>
- Malca, O., Rubio, J. (2015). La continuidad y el desempeño exportador de la empresa peruana. *Journal of Business*, 1-32. Recuperado de <https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/61/62/>
- Manzanares, F., Souto, J. E. (2015). El impacto de los intangibles estratégicos en el desempeño exportador de la Pyme manufacturera. *Intangible Capital*, 11(1), 13-40. doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.567>
- Mendoza, A. (12 de Diciembre de 2018). *Hidalgo Noticias*. Obtenido de Hidalgo Noticias: <https://www.am.com.mx/hidalgo/noticias/Ocupa-Hidalgo-lugar-19-en-PIB-nacional--20181211-0006.html>
- Menes, J. (1982). *Breve Historia de la industria en Hidalgo*. México: Libros de México. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=x2X9hqubBBsC&pg=PA55&lpg=PA55&dq=Juan+Manuel+Menes+Llaguno++Breve+Historia+de+la+industria+en+Hidalgo&source=bl&ots=fb3twFKPln&sig=ACfU3U1pgWfsmXUqcbaa->

SBijhI7cQOYnQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjOtNPi8PvjAhUMjq0KHcZMATkQ6AEwDnoECAkQAQ#v=onepage&q=Juan%20Manuel%20Menes%20Laguno%20%20Breve%20Historia%20de%20la%20industria%20en%20Hidalgo&f=false

Michel, D. (07 de Febrero de 2018). *Síntesis*. Obtenido de Síntesis: <https://hidalgo.sintesis.mx/2018/02/07/manufactura-hidalgo-crecimiento-inegi/>

Milesi, D. y Yoguel, G. (2008). *Innovación y desempeño exportador a nivel de firma*. Buenos Aires: Grupo Editorial Fundes y el BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/exito-exportador-innovacion-e-impacto-social-un-estudio-exploratorio-de-pymes-exportadoras>

Mones, M. (16 de Noviembre de 2018). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de Comercio y Aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/principales-exportaciones-mexico/>

Mora, L. D. (18 de Julio de 2019). *Comercio Exterior Bancomext*. Obtenido de Comercio Exterior Bancomext: <http://www.revistacomercioexterior.com/articulo.php?id=81&t=el-comercio-exterior-nbspcomo->

Navarro, M. (2016). Impact of the strategy, strategy-making and its formalization in the export performance of SMEs, in the province of Cartago. *Tecnología en Marcha*, 29(3), 12-22. doi:10.18845/tm.v29i6.2898 Recuperado de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0379-39822016000800012&lng=en&nrm=iso](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0379-39822016000800012&lng=en&nrm=iso)

OEC. (13 de Junio de 2019). *OEC World*. Obtenido de OEC World: <https://oec.world/es/profile/country/mex/>

Palacios, P., Saavedra M. L. (2016). El Desempeño Exportador y la Innovación como una Estrategia de Crecimiento para la PYME en México. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 11(2), 21-38. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-53462016000200021](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462016000200021)

Petelski, N. (2016). Innovación y Destinos de Exportación de las Pymes. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(3), 26-38. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353906>

Proméxico. (10 de Abril de 2017). *Proméxico*. Obtenido de Proméxico: [http://mem.promexico.gob.mx/info\\_estatal.jsp#](http://mem.promexico.gob.mx/info_estatal.jsp#)

- Pulido, B. (2014). Teoría de los Recursos y Capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Reflexiones*, 54-60. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632>
- Restrepo, J. A., Vanegas, J. G. (2014). Desempeño exportador del sector industrial en Colombia. *Criterio Libre*, 12(21), 139-156. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6675939>
- Restrepo, J. A., Vanegas, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Contaduría y Administración*, 60, 836-863. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39541189009>
- Reynoso, F., Flores, K., Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 19(9), 411-440. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203353519023>
- Rodríguez, C. H. (2012). *Comercio Internacional*. Ciudad de México: Red de Tercer Milenio. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Comercio\\_internacional.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Comercio_internacional.pdf)
- Trejo, L. E. (21 de Abril de 2017). *Independiente de Hidalgo*. Obtenido de Independiente de Hidalgo: <https://www.elindependientedehidalgo.com.mx/continuar-vicrila-plan-expansion-en-hidalgo-2/>
- Vázquez, A. (07 de Mayo de 2017). *Milenio*. Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/ciencia-tecnologia/analisis-productividad-manufacturera-zonas-metropolitanas-hidalgo>
- Vázquez, A. M., Rodríguez, E., González, D. X. (2016). Un análisis de la productividad manufacturera en el Estado de Hidalgo. *Revista CIMEXUS*, XI(2), 13-28. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5886612>
- Villavincencio, J. (2018). ¿Está el éxito exportador de las pymes relacionado con la gestión financiera de la empresa? El caso de las pymes exportadoras de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 12(3), 17-28. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v12n3/1659-3359-tec-12-03-17.pdf>
- Zambrano, M., Botello, E. A., Marulanda, C. (2018). Índice de desempeño exportador de la industria del calzado y sus partes de Norte de Santander 2007-2012. *Mundo Fesc*, 8(16), 41-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6770914.pdf>

## **Anexos**

### **I Guión de entrevista**

#### **Pregunta 1**

¿Por qué la empresa decidió incursionar en mercados internacionales?

#### **Pregunta 2**

Mencione, en orden cronológico las estrategias que la empresa ha seguido en su proceso de internacionalización

#### **Pregunta 3**

¿Cómo ha sido su experiencia en la actividad exportadora?

#### **Pregunta 4**

¿Cuáles son los principales obstáculos que considera importantes en la gestión de exportaciones?

#### **Pregunta 5**

¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para sus productos en el país seleccionado? (tratamiento arancelario, impuestos internos, acuerdos comerciales, documentos de exportación)

#### **Pregunta 6**

¿Cuenta con un equipo calificado y dedicado al proceso de exportación? Al menos 1 persona habla inglés

#### **Pregunta 7**

¿Qué tanto conoce los mercados a los que planea exportar en los próximos años?

#### **Pregunta 8**

¿Existen comunicaciones periódicas con los clientes para detectar cambios en los requerimientos?

#### **Pregunta 9**

¿Cuenta con los recursos para asumir las inversiones que requiere el proceso de exportación? (ferias, compra de información de mercados, viajes, material promocional, etc.)

#### **Pregunta 10**

¿Existe un departamento de exportaciones?

#### **Pregunta 11**

¿Ha elaborado un plan exportación?

## II Instrumento Índice de Éxito Exportador (IEE)

A través de la actividad de investigación y con fines académicos, le solicito su apoyo para contestar el presente instrumento mediante la garantía de confidencialidad, así como de la privacidad de los datos, de la información que se derive y de los resultados que generen para evaluar y diagnosticar el desempeño exportador

### Instrucciones:

Para cada variable del índice de éxito exportador favor de marcar el puntaje que considere en cada caso para el periodo de evaluación 2017-2019.

**Continuidad exportadora (CE):** Asigne los siguientes puntajes según la cantidad de años que ha exportado.

**Dinamismo exportador (DE):** Asigne los siguientes puntajes en función de la evolución de sus exportaciones.

**Diversificación de mercados (DM):** Asigne los siguientes puntajes según la cantidad de regiones a las que haya realizado exportaciones.

**Condiciones de acceso a los mercados (CAM):** Asigne los siguientes puntajes según la proporción de sus exportaciones que se destinan a mercados con los que se hayan firmado Tratados de Libre Comercio.

CRITERIOS DEL INDICE DE ÉXITO EXPORTADOR		
Continuidad exportadora (CE)	Número de años en los que se exportó	Puntaje
	1 año	0
	2 años	3
	3 años	7
	4 años	10
Dinamismo exportador (DE)	Valor de tasa de crecimiento	Puntaje
	Caída	0
	Entre 0 (estable) y 0,25 de la tasa promedio	2
	Entre 0,25 de la tasa promedio y 0,50 de la tasa promedio	4
	Entre 0,50 de la tasa promedio y 0,75 de la tasa promedio	6
	Entre 0,75 de la tasa promedio y la tasa promedio	8
	Superior a la tasa promedio	10

Diversificación de mercados (DM)	Número de países a los que realizó exportaciones	Puntaje
	1 país	0
	2 países	2
	3 países	4
	4 países	6
	5 países	8
	6 países	10
Condiciones de acceso a los mercados (CAM)	Proporción de las exportaciones que se destinaron a mercados con los que se mantienen uniones aduaneras o zonas de libre comercio	Puntaje
	Más del 90%	0
	Entre el 90% y el 71%	2
	Entre el 70% y el 51%	4
	Entre el 50% y el 31%	6
	Entre el 30% y el 11%	8
	10% o menos	10

### III Sustitución de valores

Se sustituyeron en la fórmula de IEE los puntajes asignados de las tablas 18, 19, 20 y 21 respectivamente.

Variables	Año 2017		Año 2018		Año 2019	
Continuidad exportadora	$3 \times 0.35 =$	<b>1.05</b>	$7 \times 0.35 =$	<b>2.45</b>	$10 \times 0.35 =$	<b>3.5</b>
Dinamismo exportador	$4 \times 0.15 =$	<b>0.6</b>	$6 \times 0.15 =$	<b>0.9</b>	$6 \times 0.15 =$	<b>0.9</b>
Diversificación de mercados	$6 \times 0.35 =$	<b>2.1</b>	$8 \times 0.35 =$	<b>2.8</b>	$10 \times 0.35 =$	<b>3.5</b>
Condiciones de acceso a los mercados	$6 \times 0.15 =$	<b>0.9</b>	$4 \times 0.15 =$	<b>0.6</b>	$4 \times 0.15 =$	<b>0.6</b>
Total		<b>4.65</b>		<b>6.75</b>		<b>8.5</b>

Fuente: elaboración propia

## IV Propuesta de flujograma de exportación

