
Análisis de los indicadores de desempeño en empresas internacionales

Cláudia Ribau ¹ & António Moreira²

¹ ISCA & GOVCOPP, University of Aveiro, cpr@ua.pt

² DEGEIT & GOVCOPP, University of Aveiro, INESC TEC, NECE-UBI, Universidade da Beira Interior, CICEE, Autonomia University, amoreira@ua.pt

Resumen

Evaluar el desempeño de las empresas internacionalizadas es fundamental para identificar su (in)éxito en los procesos de internacionalización, más aún en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), ya que sus recursos (ya sean humanos, financieros o tecnológicos) son escasos en comparación con los de las empresas multinacionales, por lo que evaluar las inversiones se convierte en algo fundamental para comprobar si los recursos se están canalizando de forma correcta. La identificación de los indicadores de rendimiento esenciales para esta evaluación es uno de los procesos más complejos dada la falta de consenso en la literatura sobre este tema. Así, el objetivo principal de este artículo es identificar y comprender las distintas formas de medir el desempeño de las empresas internacionalizadas, con especial atención a las PYME, contribuyendo a la referenciación y esquematización de los indicadores de rendimiento más utilizados en los estudios sobre la internacionalización de las empresas. A partir de la revisión de la literatura existente y más relevante sobre el tema, el estudio realizado comprende en su esencia un enfoque tendencialmente descriptivo y analítico y propone un cuadro integrador de todos los indicadores de desempeño encontrados en la literatura, haciendo una reflexión sobre su evolución. Este estudio contribuye a clarificar la literatura de marketing internacional y facilita a los directivos su tarea de identificar varios indicadores posibles para utilizar en la evaluación del rendimiento de la internacionalización y los que mejor se ajustan a su realidad empresarial. Este trabajo se limita únicamente a identificar los indicadores de rendimiento, sin asociarlos a los modos de entrada o a las etapas de los procesos de internacionalización.

Palabras clave: Marketing internacional, internacionalización, indicadores de desempeño, PYME, desempeño exportador.

Abstract

Assessing the performance of internationalized companies is essential to identify their success or failure in internationalization processes, especially in Small and Medium Enterprises (SMEs), as their resources (whether human, financial, or technological) are limited compared to multinational corporations. Therefore, evaluating investments becomes crucial to ensure that resources are being allocated correctly. Identifying the essential performance indicators for this assessment is one of the most complex processes due to the lack of consensus in the literature on this topic. The central purpose of this article is to identify and understand the various ways of measuring the performance of internationalized companies, with special attention to SMEs, contributing to the referencing and schematization of the most commonly used performance indicators in studies on companies' internationalization. Based on a review of the existing literature most relevant to this topic, the study conducted comprises essentially a descriptive and analytical approach and proposes an integrative table of all performance indicators found in the literature, reflecting on their evolution. This study clarifies the international marketing literature and facilitates managers in identifying various indicators for assessing internationalization performance and those that best fit their business reality. This work is limited to identifying performance indicators without associating them with entry modes or stages of internationalization processes.

Keywords: International Marketing, Internationalization, Performance Indicators, SMEs, Export Performance.

Resumo

Avaliar o desempenho de empresas internacionalizadas é fundamental para identificar o (in)sucesso das mesmas em processos de internacionalização, mais ainda em Pequenas e Médias empresas (PME), uma vez que os seus recursos (sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos) são escassos face às multinacionais, pelo que avaliar os investimentos torna-se fundamental de forma a verificar se os recursos estão a ser encaminhados de forma correta. Identificar os indicadores de desempenho essenciais para esta avaliação é um dos processos mais complexos dada a falta de consenso existente na literatura sobre esta temática. Desta forma, o propósito central deste artigo é identificar e compreender as várias formas de medição do desempenho das empresas internacionalizadas, com especial atenção das PME, contribuindo para a referenciação e esquematização dos indicadores de desempenho mais utilizados nos estudos sobre a internacionalização das empresas. Com base na revisão da literatura existente e de maior relevância nesta temática, o estudo realizado compreende na sua essência uma abordagem tendencialmente descritiva e analítica e propõe uma tabela integrativa de todos os indicadores de desempenho encontrados na literatura, fazendo uma reflexão sobre a evolução dos mesmos. Este estudo contribui para uma clarificação da literatura de marketing internacional e facilita os gestores na sua tarefa de identificação de diversos indicadores possíveis de utilização na avaliação da performance de internacionalização e aqueles que melhor se encaixam na sua realidade empresarial. Este trabalho limita-se apenas a identificar os indicadores de desempenho, sem os associar a modos de entrada ou fases de processos de internacionalização.

Keywords: Marketing Internacional, Internacionalização, Indicadores de Desempenho, PME, Desempenho exportador.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía ha conseguido que la internacionalización sea una de las estrategias más importantes para innumerables empresas que buscan una oportunidad para lograr un mayor crecimiento (Luo et al., 2005; Sapienza et al., 2006; Xie et al., 2009; Kim & Aguilera, 2015). Para muchas empresas, los cambios que se han producido desde los años 80 han introducido una nueva forma de ver los mercados, lo que les obligó a acelerar la entrada en los mercados internacionales con adaptaciones de las estrategias utilizadas hasta entonces (Verdier & Prange, 2010).

La proliferación de tratados internacionales, la mejora de las telecomunicaciones y sistemas de información, así como la creación de comunidades económicas, propiciaron el desarrollo de un clima internacional que favoreció el intercambio comercial entre países. Esta aproximación entre países es cada vez mayor, reduciendo el mundo a una aldea global, un nuevo paradigma que implica un cambio significativo y progresivo en el entorno empresarial. Las barreras al comercio y a la inversión han desaparecido progresivamente, abriendo nuevos mercados a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes) e intensificando la competencia en los respectivos mercados internacionales. Además, la pandemia de Covid-19 y el reciente conflicto entre Rusia y Ucrania han intensificado la noción de "aldea global", en la que los problemas de un país se reflejan en la cadena de suministros de otros países, intensificando la (in)comodidad internacional en el intercambio de bienes de consumo.

Naturalmente, las empresas, y en particular las pymes, que no plantean participar en actividades de negocio internacionales limitan fuertemente su potencial de crecimiento y su supervivencia económica. De hecho, cada vez es más difícil para las empresas evitar la influencia de la internacionalización, de la globalización de los mercados mundiales y del crecimiento de los nuevos mercados emergentes y, a medida que se intensifica la competencia en los mercados mundiales, disminuye el número de empresas que operan únicamente en el mercado nacional (Cateora & Graham, 2009; Rissanen et al., 2020; Gerschewski et al., 2020). Este cambio de paradigma económico es especialmente importante para la economía europea, cuyo tejido empresarial está intensamente dominado por las pymes (99%) (Adina-Simona, 2013; Eurostat, 2022).

La internacionalización no puede considerarse como una parte independiente de la empresa o como una estrategia de repliegue en tiempos de reducción de la demanda interna. Al contrario, la estrategia de desarrollo internacional debe estar presente plenamente en las pymes como parte fundamental de la estrategia empresarial a largo plazo. Para un número creciente de empresas, estar presente internacionalmente ya no es un lujo sino una necesidad para su supervivencia económica, ya que los mercados nacionales están saturados (Paul, 2020). Los cambios económicos, políticos y sociales afectan a las prácticas empresariales en todo el mundo, por lo que las empresas deben examinar constantemente su forma de hacer negocios y ser lo suficientemente flexibles como para reaccionar rápidamente a los cambios de las tendencias mundiales para ser competitivas (Cateora & Graham, 2009; David & Cariou, 2014; Paul & Rosado-Serrano, 2019; Gerschewski et al., 2020; Paul, 2020; Ruzekova, Kittova, & Steinhäuser, 2020).

En un contexto de globalización, el impacto de la internacionalización en el rendimiento de las empresas ha aumentado la atención de investigadores y profesionales (Casado-Belmonte et al., 2020; Pangarkar, 2008; Ribau et al., 2017a, 2017b, 2018; Xie et al., 2009). Los estudios empíricos en el campo de los negocios internacionales enlazan estrategia, finanzas y marketing (Christophe & Lee, 2005; Cort et al., 2007; Mariotti & Piscitello, 2001; Ribau et al., 2018). Los resultados han demostrado que las empresas implantadas en las economías más desarrolladas obtienen ventajas de propiedad como resultado de su superioridad tecnológica y su tamaño (Oviatt & McDougall, 2005; Pla-Barber & Escriba-Esteve, 2006). Por otro lado, el patrón de internacionalización de las empresas en las economías emergentes es diferente debido a la diferencia de los recursos y su aprovechamiento (Casado-Belmonte et al., 2020; Mockaitis et al., 2006; Zhou et al., 2007). También se ha comprobado que la mayoría de los estudios sobre el rendimiento de las empresas tienden a centrarse en la rentabilidad de las mismas, dejando de lado otros aspectos (subjettivos) relevantes (Francis & Collins-Dodd, 2004; Pattnaik & Elango, 2009; Xie et al., 2009). Aunque existe una gran variedad de estudios sobre la internacionalización en la literatura, sigue siendo necesario entender el impacto de la internacionalización en el rendimiento de las empresas (Casado-Belmonte et al., 2020; Ribau et al., 2018; Paul,

2020). Además, la comprensión de los indicadores de rendimiento se convierte en algo fundamental en los procesos de toma de decisiones de los directivos para entender la directriz de la empresa, si está en la senda del logro de los objetivos, y (re)establecer decisiones estratégicas para la mejora de la competitividad y la cuota de mercado de la empresa (Pirlog & Balint, 2016; Mahmudova & Kovács, 2018). Entre las medidas de rendimiento existentes, identificar qué medir es un reto para las pymes (Adina-Simona, 2013).

En este sentido, este artículo tiene como objetivo dejar visible los distintos indicadores para medir el rendimiento de las empresas, con especial atención las pymes internacionalizadas, a través de una revisión de la bibliografía considerada relevante. El objetivo de este estudio es identificar las distintas formas de medir el rendimiento internacional de las pymes que están vigentes en la literatura, haciendo un análisis de la evolución histórica de las medidas de rendimiento más utilizadas. El presente trabajo es meramente analítico, contribuyendo a una mejor comprensión del tema analizado, reforzando el vacío existente en la literatura cuando se combina el rendimiento con la internacionalización de las empresas.

Con base en este objetivo, de la estructura adoptada despunta en un enfoque teórico, resultado de una revisión de la literatura de marketing internacional y una metodología centrada esencialmente en una revisión de la literatura sobre la internacionalización y el rendimiento de las empresas, con el fin de proponer un cuadro integrador con los indicadores de rendimiento de las exportaciones encontrados en la literatura, identificándolos como medidas objetivas y medidas subjetivas, haciendo una reflexión sobre su evolución. Este artículo contribuye así a clarificar la literatura sobre este tema y facilita a los directivos su tarea de identificar los mejores indicadores para evaluar su desempeño en materia de internacionalización y los que mejor se ajustan a su realidad empresarial. Este trabajo se limita únicamente a identificar los indicadores de desempeño en una selección de artículos trayendo a discusión las diversas configuraciones teóricas que identificamos en la literatura analizada y que ha sido utilizada para entender la relación entre la internacionalización y el desempeño de las pymes, sin asociarla a los modos de entrada o a las etapas de los procesos de internacionalización.

Este artículo se divide en cuatro partes. Después de la introducción, hay una revisión de la literatura sobre el tema de la internacionalización y el rendimiento, seguida de la propuesta del cuadro integrador de los indicadores de rendimiento de las empresas. El artículo termina con las conclusiones y las limitaciones y futuras investigaciones.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. INTERNACIONALIZACIÓN Y DESEMPEÑO

Para las empresas, la internacionalización es entendida como un instrumento para aumentar su rentabilidad, una perspectiva implícita en casi todas las teorías sobre la internacionalización de las empresas. De hecho, es desde la perspectiva del aumento del rendimiento que las empresas pretenden acceder a los mercados internacionales como recurso vital a nuevos mercados (Oesterle et al., 2008). También puede considerarse incluso como una respuesta reactiva a un desempeño menos adecuado en el mercado nacional (Jones y Nummela, 2008), aunque todavía hay pocos estudios que demuestren una relación positiva entre los distintos modos de entrada en los mercados internacionales y el rendimiento de las pymes (Aspelund y Moen, 2005; Casado-Belmonte et al., 2020; Paul, 2020).

En un estudio que incorpora el nivel de aspiración de desempeño o la "teoría de la retroalimentación del rendimiento", con origen en la teoría del comportamiento de la empresa (que contribuye a los estudios sobre las motivaciones para la internacionalización, según Jones y Nummela (2008)), Wennberg y Holmquist (2008) sugieren que el bajo desempeño en el mercado nacional (doméstico) puede ser un fuerte motivo para internacionalizarse (aunque los resultados del rendimiento, cuando están vinculados a los negocios internacionales, suelen ser inciertos, incluso más que en los negocios realizados en el mercado nacional), lo que refuerza la visión de Jones y Coviello (2005) de la internacionalización como un proceso flexible y reactivo a los cambios en el mercado y en las condiciones internas de la empresa.

En este sentido, es comúnmente aceptado en la literatura de marketing internacional que la internacionalización, desde una perspectiva externa, tiene un impacto positivo en el desempeño de muchas

empresas, y esta relación no es tan clara en las PYME debido principalmente a sus limitaciones internas y de recursos para competir en los mercados internacionales (Pangarkar, 2008; Paul, 2020).

Sin embargo, Aaby y Slater (1989), Zou y Stan (1998), Ruigrok y Wagner (2003), Oesterle et al. (2008), Chen et al. (2016) y Sousa et al. (2018) afirman que la relación entre la internacionalización y el desempeño ha desencadenado una amplia investigación interdisciplinar, en la que los investigadores han intentado demostrar empíricamente el argumento teórico de que la expansión internacional representa el requisito previo para el éxito financiero de las empresas. Para estos autores, los resultados han sido inconsistentes e incluso contradictorios. Más, aun hoy en día, no hay consenso en la literatura sobre la relación positiva entre la internacionalización y el desempeño de las pymes; es más, todavía no se ha demostrado en la literatura qué tipo de estrategias deben definir las pymes para su éxito internacional (Paul, 2020; Ribau et al., 2018).

Papadopoulos y Martín (2010) afirman que existe la percepción entre varios investigadores de que operar internacionalmente es sinónimo de importantes beneficios en el desempeño, por lo que se ha aceptado la internacionalización como el principal motor de la expansión empresarial. La expansión internacional se considera un medio para alcanzar un fin, más que un fin en sí mismo, y la relación entre la internacionalización y el rendimiento es una cuestión crítica tanto para los gestores como para las entidades públicas, convirtiéndose en un tema que ha conseguido una importante atención por parte de los investigadores, que tratan de estudiar los posibles vínculos entre la internacionalización y el desempeño.

A pesar de este enfoque en estos dos conceptos clave, esta área sigue siendo limitada en cuanto a conocimientos, tanto teóricos como empíricos, y no proporciona una explicación suficiente de los resultados diferenciales del rendimiento internacional, en términos de crecimiento y supervivencia (Oesterle et al., 2008; Paul, 2020; Sapienza et al., 2006; Zahra, 2005). De hecho, los profesionales que se ocupan del desarrollo internacional de las empresas, los antecedentes de los resultados y sus dimensiones internacionales, es decir, los resultados de las exportaciones, han tenido poca información (Katsikeas et al., 2000).

En la literatura de marketing internacional se identifican varias brechas de conocimiento en esta área. En la teoría de la internacionalización basada en la escuela de Uppsala, a pesar de ser la más citada en el contexto de la internacionalización de las empresas (Ribau et al., 2018), la relación entre los principales constructos ha recibido poca atención empírica, siendo frecuente la verificación empírica indirecta.

La internacionalización analizada como un proceso, que tiene lugar a lo largo del tiempo, se ha enriquecido con varios modelos, entre los que destaca la teoría de Uppsala (Prange y Verdier, 2010), centrada en el proceso de internacionalización incremental, por la que sugiere que las empresas eligen los mercados de forma secuencial en función de su proximidad percibida, es decir, un bajo grado de distancia psíquica (Child et al., 2009; Prange y Verdier, 2010), lo que les ayuda a controlar los elevados riesgos de la internacionalización y a acumular conocimiento experiencial como base para entrar en otros mercados (Etmad, 2004).

Sin embargo, los mercados en constante cambio exigen a las empresas una entrada estratégica más acelerada en los mercados internacionales, no garantizada por el modelo incremental (Prange y Verdier, 2010; Paul et al., 2019), así como una mayor flexibilidad (Paul et al., 2017; Paul et al., 2019; Paul y Rosado-Serrano, 2019). En este sentido, las empresas han ignorado las limitaciones de las anteriores restricciones a la internacionalización y se lanzan al mundo con una rápida capacidad de internacionalización (Knight y Cavusgil, 1996; Rennie, 1993; Prange y Verdier, 2010; Casado-Belmonte et al., 2020).

Hasta mediados de los años noventa, los resultados de las exportaciones solían medirse con un único tipo de indicador. Sin embargo, el rendimiento es un constructo multidimensional, resultante de elementos económico-financieros y componentes estratégicos, dos dimensiones con las que la mayoría de los investigadores parecen estar de acuerdo. En este sentido, la investigación no sólo debe utilizar la conceptualización y operacionalización multidimensional, sino también investigar la interrelación entre las dos dimensiones del rendimiento de las exportaciones, ya que muchos investigadores reconocen que la mayoría de los estudios en esta área son descriptivos y carecen de apoyo teórico (Katsikeas et al., 2000; Wheeler et al., 2008; Ribau et al., 2017a, 2017b; Casado-Belmonte et al., 2020). La comprensión del impacto de la expansión internacional de las empresas en sus resultados no está clara.

Sin embargo, es necesario distinguir entre los resultados globales, o corporativos, y los resultados de las exportaciones. El rendimiento global se refiere al resultado total de toda la actividad de la empresa, incluyendo el mercado nacional y el mercado internacional, mientras que el rendimiento de exportación se refiere al resultado de la actividad de la empresa sólo en los mercados de exportación, y ambos constructos se refieren a una dimensión económica (indicadores financieros) y a una dimensión estratégica (medida a través de la consecución de los objetivos de la empresa). Esta diferencia plantea dudas a la hora de analizar los estudios que intentan relacionar la internacionalización con el desempeño.

En cuanto al término internacionalización, se ha utilizado erróneamente en algunos estudios alternando entre "nivel" (grado de vinculación de la empresa con el mercado exterior en términos de intensidad de las exportaciones, desarrollo internacional, entre otros factores, es decir, grado o intensidad de internacionalización de la empresa en un periodo de tiempo determinado) y/o "etapa" (punto en el que se puede clasificar a la empresa en el modelo de etapas) de internacionalización. Este término no ha sido cuidadosamente definido, aunque conlleva matices de significado que afectan a su interpretación. Para garantizar una comprensión coherente, este término clave debe definirse correctamente (Papadopoulos y Martín, 2010).

2.2. DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS

El desempeño es un indicador indispensable para que cualquier empresa analice su nivel de cumplimiento de objetivos, ya sea en el mercado nacional o en los mercados internacionales. En la literatura de marketing internacional existen diferentes formas de definir desempeño, no sólo conceptualmente, sino también operativamente. Como afirman Bonoma y Clark (1988), quizá ningún otro concepto en la breve historia del marketing se haya resistido tanto a la conceptualización, la definición y la aplicación. Hay varios factores que apoyan el uso del enfoque subjetivo del rendimiento, ya que su enfoque objetivo puede plantear varios problemas (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Como indica Styles (1998), siempre que la muestra se extraiga de una población heterogénea de empresas exportadoras, los investigadores y los directivos de estas empresas son los que suelen establecer los niveles de desempeño.

Otro problema encontrado es el enfoque financiero (como los beneficios, el retorno de la inversión, el flujo de caja), que puede plantear problemas de comparación debido a las diferentes prácticas contables adoptadas por las distintas empresas, aunque la normalización contable parece haber intentado resolver esta cuestión. El tercer problema práctico está relacionado con la obtención de datos financieros fiables y reales sobre los resultados de exportación de la empresa, ya que los directivos de los mercados internacionales pueden no responder abiertamente sobre los valores absolutos, lo que distorsiona los resultados y dificulta el papel del investigador en el acceso a la información (Katsikeas et al., 1996; Yang et al., 1992). Por último, tanto las partes interesadas como los gestores pueden tener opiniones diferentes en cuanto a la medida operativa que se debe utilizar para establecer los objetivos.

Por todo ello, resulta difícil aceptar una medida financiera y unánime para medir el desempeño (Madsen, 1998). Por otra parte, las diferentes características del mercado, los niveles de competencia e incluso la intensidad tecnológica pueden ser considerados como indicadores comparativos con diferentes significados por las distintas empresas (Katsikeas et al., 1996). En este sentido, es habitual que los directivos utilicen su propia percepción del concepto de rendimiento para tomar sus decisiones, incluso más que el recurso exclusivo a valores objetivos (Bourgeois, 1980).

El enfoque subjetivo del rendimiento parece ser el más utilizado, especialmente cuando el objetivo es evaluar el rendimiento de las exportaciones de la empresa, ya que está asociado a las decisiones de gestión (Katsikeas et al., 2000).

El desempeño de las exportaciones se considera como una proporción de las ventas de exportación sobre las ventas totales (Yi et al., 2013). En la literatura sobre el desempeño de las exportaciones se han propuesto y evaluado diversas medidas de resultados. Una conclusión común en la mayoría de las investigaciones es que se necesitan múltiples resultados para captar las facetas únicas y valiosas del desempeño (Shoham, 1998; Zou et al., 1998; Diamantopoulos, 1999; Katsikeas et al., 2000).

En general, la literatura sobre marketing internacional considera tres aspectos para medir los resultados de exportación de una empresa (Zou et al., 1998): (1) los índices financieros, (2) la estrategia y (3) los resultados de satisfacción (Zou et al., 1998). Según la revisión bibliográfica de la medición de los resultados de las exportaciones realizada por Katsikeas et al. (2000), existen algunas categorías de mediciones de los resultados: (a) medidas económicas basadas en las ventas, los ingresos y la cuota de mercado; (b) medidas no económicas relacionadas con los mercados de exportación (por ejemplo, el número de países exportadores) y con los productos y la variedad de artículos (incluidas las proyecciones de la cuota de exportación); y c) medidas subjetivas genéricas (incluida la percepción del éxito de las exportaciones, la consecución de los objetivos de exportación y la satisfacción con los indicadores de resultados de exportación específicos y generales). Lo que sí es cierto es que la actividad internacional influye en los resultados de las empresas.

En la literatura se han utilizado tanto medidas financieras como subjetivas. Abrir la puerta a las medidas subjetivas permite abordar una gama más amplia de resultados (Francis y Collins-Dodd, 2004). Según Shoham (1998), las medidas objetivas, como las ventas, los ingresos y el crecimiento, están muy relacionadas con las medidas subjetivas, como la satisfacción con estos resultados.

Las medidas de impacto deben definirse adecuadamente para captar la amplia gama de acciones relacionadas con la exportación que preceden a las ventas reales. Los investigadores han optado por utilizar medidas tradicionales de los resultados de las exportaciones (esquema 1), como los resultados económicos (ventas de exportación, intensidad de las exportaciones, crecimiento de las ventas de exportación), la diversificación de las exportaciones (número de países de exportación, porcentaje de exportaciones al vecino más cercano), así como la consecución de los objetivos de exportación, las competencias de exportación y las estrategias de expansión de las exportaciones (Francis y Collins-Dodd, 2004)

Los estudios de mercado suelen analizarse desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, basándose en todas las experiencias con la empresa para explicar su rendimiento percibido (Garbarino y Johnson, 1999; Sharma et al., 1999). Según la literatura de marketing relacional, la satisfacción del cliente y la confianza son características determinantes del compromiso. La influencia de la satisfacción del cliente en el compromiso está mediada por la confianza y el valor de la relación (Walter et al., 2000), por lo que la confianza es importante para llevar a cabo la negociación, especialmente en el contexto de empresa a empresa (Lyons y Mehta, 1997; Akrouy y Akrouy, 2010) y en las operaciones del mercado de exportación, que se caracterizan por una separación geográfica entre el fabricante exportador y el distribuidor extranjero (Spyropoulou et al., 2010), con el fin de establecer relaciones a largo plazo (Sashi, 2009).

En las investigaciones industriales sobre las relaciones entre proveedores y clientes, los clientes y sus proveedores tienden a creer que las relaciones a largo plazo son decisivas para sus ventajas competitivas (por ejemplo, Kalwani y Narayandas, 1995; Ganesan, 1994). Anderson y Weitz (1992) se refieren a estas relaciones como un compromiso, responsable de mejorar la calidad y el rendimiento, así como de acceder a recursos y tecnologías valiosas. Los proveedores se benefician de las relaciones a largo plazo con sus clientes a través de compras repetidas y oportunidades de venta cruzada, así como de las ideas para nuevos productos, la información sobre los productos y las actividades competitivas (Walter et al., 2000).

La satisfacción del cliente, la confianza y el compromiso son los constructos fundamentales de la investigación en marketing relacional (por ejemplo, Doney y Cannon, 1997; Garbarino y Johnson, 1999; Morgan y Hunt, 1994; Moorman et al., 1992). La satisfacción del cliente puede definirse como la satisfacción subjetiva del cliente resultante de la observación del atributo de rendimiento (Oliver y DeSarbo, 1988).

En definitiva, el desempeño es un constructo multidimensional de difícil medición, al que hay que prestar atención en relación con las posibles implicaciones que la internacionalización conlleva en el desempeño de las empresas. En cuanto a la metodología para medir el rendimiento de la internacionalización, el mérito reside en el uso de múltiples medidas de rendimiento (Tabla 1), ya que el rendimiento de la empresa es una cuestión compleja (Westhead y Cowling, 1997; Lu y Beamish, 2004), y más aún en el ámbito de las exportaciones en las PYME, en el que intervienen varias áreas como el marketing, la gestión en su versión generalista, la contabilidad y las finanzas, la economía, la sociología e incluso la psicología. Los investigadores han utilizado técnicas estadísticas multivariantes para analizar el impacto de un número limitado de factores

explicativos en conjunto (McDougall y Oviatt, 1996; Westhead et al., 2004), y se han centrado en un pequeño número de indicadores de tamaño y rendimiento. La mayoría de los estudios han seguido los resultados de las empresas durante un corto periodo de tiempo, especialmente en los estudios de tipo transversal.

Tabla 1 – Medidas de desempeño (de exportación)

Medidas objetivas	Medidas subjetivas
Índices financieros (p.e. lucros, ROI, <i>cash-flow</i>). (Zou et al., 1998)	Relacionados con las decisiones de gestión y la estrategia de expansión de las exportaciones: indicadores de mercado (por ejemplo, las tendencias del mercado); indicadores de competencia (por ejemplo, la agresividad comercial del equipo y la competitividad de los precios); intensidad tecnológica (por ejemplo, el nivel de innovación frente a las inversiones tecnológicas) (Zou et al., 1998; Francis y Collins-Dodd, 2004; Katsikeas et al., 1996)
Medidas económicas (por ejemplo, ventas, ingresos, cuota de mercado, intensidad de las exportaciones, crecimiento de las ventas de exportación) (Katsikeas et al., 2000; Francis e Collins-Dodd, 2004)	Grado de satisfacción con los objetivos (resultados de las exportaciones). Grado de satisfacción del cliente (rendimiento percibido) que determina el compromiso y está mediado por la confianza y el valor de la relación. Importante en el contexto B2B y en las operaciones del mercado internacional (Zou et al., 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Sharma et al., 1999; Walter et al., 2000)
Medidas no económicas relacionadas con los mercados de exportación (por ejemplo, número de países exportadores, porcentaje de exportaciones a cada país), crecimiento de las exportaciones y productos y otros elementos (por ejemplo, proyecciones del "peso" de las exportaciones) (Katsikeas et al., 2000; Francis y Collins-Dodd, 2004)	Medidas subjetivas genéricas (por ejemplo, la percepción del éxito de las exportaciones, la consecución de los objetivos de exportación, la satisfacción con los indicadores de rendimiento/resultados de las exportaciones, las competencias de exportación. (Katsikeas et al., 2000; Francis y Collins-Dodd, 2004)

Fuente: Elaboración propia (con base en la revisión de la literatura sobre la materia).

Papadopoulos y Martín (2010) analizan siete estudios clave, seleccionados en función del impacto significativo en esta área de investigación. Estos estudios utilizan la dimensión económica (combinación de ventas, cuota de mercado y/o cambios temporales en uno o más indicadores) y medidas globales de satisfacción y/o éxito percibido con una iniciativa internacional específica o con la exportación en general. La dimensión estratégica no siempre se utiliza y, cuando lo hace, la selección recae en escalas ponderadas que hacen referencia a la percepción de la dirección en la consecución de los objetivos. Ningún estudio de esta selección ha utilizado el mismo conjunto de constructos o medidas.

Lo mismo refuerzan Lages y Sousa (2010), Beleska-Spasova (2014) y Chen et al. (2016), quienes concluyen que el rendimiento de las exportaciones se mide con medidas múltiples, siendo las medidas económicas las más utilizadas (como el beneficio de las exportaciones, el crecimiento de las ventas de exportación, las ventas de exportación, la intensidad de las exportaciones).

Mahmudova y Kovács (2018) revisaron la literatura sobre indicadores de desempeño y concluyeron que, entre las medidas objetivas, el volumen de ventas y el margen bruto son los indicadores más utilizados por las pymes, que les proporcionan la información necesaria para definir, controlar y alcanzar sus objetivos. En cuanto a las medidas subjetivas, la satisfacción del cliente es el indicador que mejor refleja los resultados de las pymes. En comparación con los indicadores objetivos, los subjetivos son más numerosos y con diferentes interpretaciones por parte de quienes los aplican, según cada sector industrial, cada empresa y la perspectiva de cada investigador. Por lo tanto, concluyen que el rendimiento es un concepto flexible, teniendo en cuenta el enfoque y la finalidad de quien los utiliza.

De estos estudios, podemos concluir que, si se privilegiaron los indicadores objetivos en la medición de los resultados, a partir de los años 90 los estudios comenzaron a reflejar el uso de escalas combinadas y complejas,

sofisticando la forma de medir los resultados de exportación. Las múltiples escalas comienzan a incluir indicadores más objetivos, pero también subjetivos (como el éxito percibido de las exportaciones), así como otros indicadores que distinguen las medidas económicas de las no económicas (estratégicas) (Tabla 1).

Además, la combinación de medidas objetivas y subjetivas de los resultados de exportación tiende a hacer más sólido el análisis del éxito de la internacionalización de las empresas (Stoian, Rialp y Rialp, 2011). Igualmente, la noción de versatilidad de esta dimensión debe ser tenida en cuenta más frecuentemente (Sadeghi, Rose, y Madsen, 2021), por lo que es necesario un enfoque más holístico de esta medida en la literatura.

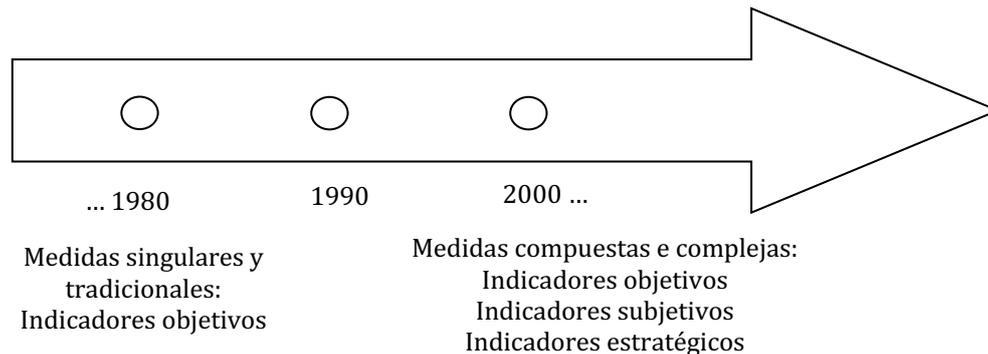


Figura 1 – Evolución del uso de las medidas de desempeño

Fuente: Elaboración propia.

En la literatura de marketing internacional se describe el comportamiento exportador como una combinación de numerosas variables (Bonaccorsi, 1992; Lages y Sousa, 2010; Beleska-Spasova, 2014; Chen et al., 2016). La medición de los resultados de las exportaciones adolece de graves limitaciones conceptuales, metodológicas y prácticas. A pesar del gran número de medidas diferentes del rendimiento de las exportaciones, son pocas las que se han utilizado con frecuencia, como la intensidad de las exportaciones, el crecimiento de las ventas de exportación, la rentabilidad de las exportaciones, la cuota de mercado de las exportaciones y la satisfacción general, el rendimiento de las exportaciones y el éxito de las exportaciones (Sousa, 2004).

El desempeño de las pymes puede medirse con indicadores financieros (u objetivos) (por ejemplo, las ventas de exportación y los beneficios) y con indicadores no financieros (o subjetivos), que incluyen algunos elementos basados en la estrategia (por ejemplo, los objetivos de exportación de las empresas, la satisfacción y el éxito percibido) (Zou y Stan, 1998; Ribau et al., 2017a, 2017b).

Desde una perspectiva más amplia, los resultados de la exportación pueden dividirse en factores estructurales (tamaño, edad, sistemas de gestión, tecnología y I+D), factores de gestión de la empresa (expectativas de exportación, rentabilidad, riesgo, costes y experiencia) e incentivos y obstáculos en el proceso de internacionalización (Guan & Ma, 2003).

3. CONCLUSIONES

Este artículo aborda las distintas formas de medir el desempeño exportador de las empresas internacionalizadas, especialmente en las pymes, dado que los estudios sobre la medición del desempeño exportador en la internacionalización de las pymes son todavía escasos, por lo que se hace necesaria la exploración de este tema.

Internacionalización y desempeño son dos conceptos relevantes en la literatura de marketing internacional, específicamente para las pymes, ya que la inversión en internacionalización es una de las oportunidades para luchar contra la tendencia al estancamiento de los mercados nacionales.

Se generalizan las medidas de incentivo a la internacionalización por parte de varios gobiernos, como motor de crecimiento de las economías nacionales, que permite crear condiciones para que las empresas,

especialmente las pymes, sean competitivas a nivel internacional, orientándose, de forma sostenida y estructurada, principalmente a los mercados emergentes y estratégicos, cuyas características, dimensión, potencial de crecimiento y posicionamiento geográfico se revelan prioritarios y privilegiados para el aumento de la cuota de las exportaciones nacionales.

Emprender procesos de internacionalización requiere recursos y las empresas que entran en este proceso quieren ver remunerada su inversión, por lo que es tan importante disponer de recursos, como identificar indicadores de desempeño capaces de medir el éxito o el fracaso en la internacionalización.

Con este artículo se llega a una percepción general de todos los indicadores de desempeño identificados en la literatura y que las empresas pueden utilizar para medir su desempeño exportador, como un tema actual y bastante pertinente a nivel del tejido organizacional internacional.

Para la literatura, este artículo identifica los indicadores de resultados de exportación identificados en la literatura que se consideran más relevantes en el contexto de la internacionalización de las PYME.

4. LIMITACIONES E INVESTIGACIONES

La relación entre la internacionalización y el desempeño es un tema controvertido, tanto en el ámbito de la gestión en general como en el del marketing internacional en particular, que demuestra necesitar más estudios, especialmente empíricos.

En una línea transversal entre los investigadores, es común afirmar que la literatura existente sobre el tema es insuficiente, por lo que este artículo, que pretende estimular la reflexión, acaba siendo delimitado dada la complejidad del tema en análisis. Su enriquecimiento consistiría en abordar y desarrollar estudios exploratorios que permitan apoyar y profundizar la relación entre internacionalización y desempeño.

Los trabajos realizados se han centrado única y exclusivamente en un tema concreto, dejando de lado, por ejemplo, los modos de entrada y las teorías de la internacionalización que subyacen en las empresas durante el proceso de internacionalización. Por lo tanto, sería interesante ampliar el alcance del análisis, y se pueden plantear algunas cuestiones pertinentes:

- ¿Son diferentes las medidas de rendimiento elegidas teniendo en cuenta los distintos modos de entrada en los mercados extranjeros? Por ejemplo, ¿serán diferentes los índices de desempeño de una empresa con actividad exportadora de una empresa con estrategias de internacionalización de inversión directa en el extranjero?
- ¿Una determinada teoría de la internacionalización inherente a una empresa condiciona diferentes grados de rendimiento? Es decir, ¿tendrá diferentes índices de desempeño una empresa que haya adoptado un proceso de internacionalización subyacente a la Teoría de Uppsala que una empresa que haya implementado un proceso de internacionalización rápida? Y en este sentido, sería interesante relacionar los diferentes índices de rendimiento con las diferentes fases de internacionalización de las empresas.

También sería interesante estudiar los indicadores de rendimiento superior de las empresas internacionales haciendo hincapié, por ejemplo, en la productividad, el valor añadido o los salarios.

Son innumerables las visiones de análisis y estudios cuando se juntan dos conceptos tan profundos y representativos para diversos públicos, desde el segmento académico, hasta el profesional e incluso los distintos gobiernos. Lo fundamental parece estar en entender que es un tema muy investigado, pero que carece de estudios más urgentes y actuales, enfocados a entender el fenómeno, que está sufriendo mutaciones rápidas y casi imperceptibles para quienes protagonizan el escenario de los mercados internacionales y quieren salir ganando.

REFERENCIAS

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Adina-Simona, P. (2013). Performance indicators for SMEs accessing EU FUNDS. *Constanta Maritime University Annals*, 19(1), 319-322.
- Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management*. New York: Prentice Hall
- Anderson, Erin W., & Weitz (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34
- Aspelund, A., & Moen, Ø. (2005). Small international firms: Typology, performance and implications. *Management International Review*, 45(3), 37-57.
- Akrouf, W., & Akrouf, H. (2010). Relations entre acheteur et vendeur: les catalyseurs d'une confiance durable. *Décisions Marketing*, 57, 53-61
- Beleska-Spasova, E. (2014). Determinants and measures of export performance-comprehensive literature review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 1(1), 63-74.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effects of output controls, process controls and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61 (1), 22-38
- Benito, G., & Welch, L. (1997). De-internationalisation. *Management International Review*, 37(2), 7-25.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 605-635.
- Bonoma, T. V., & Clark, B. H. (1988). *Marketing Performance Assessment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Bourgeois, L.J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (1993). Introduction and overview. In Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (Eds), *The Internationalization of the Firm: A Reader* (pp. ix-xxi). London: Academic Press:
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internalisation. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2009). *Marketing Internacional*. LTC.
- Chen, J., Sousa, C. M., & Xinming, H. (2016). The determinants of export performance: A review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670.
- Chetty, S. (1999). Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 121-142
- Chetty, S., & Hunt, C. C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized Firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. *Management International Review*, 49(2), 199-224.
- Christophe, S. E., & Lee, H. (2005). What matters about internationalization? A market-based assessment. *Journal of Business Research*, 58(5), 636-643.
- Cort, K. T., Griffith, D. A., & White, D. S. (2007). An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms. *International Marketing Review*, 24(1), 9-25.
- Coviello N. E., & McAuley A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Covin J. G., & Slevin D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Dana, L. P., Etemad, H., & Wright, R. W. (1999). The impact of globalization on SMEs. *Global Focus*, 11(4), 93-105
-

-
- David, J. P., & Cariou, G. (2014). Evaluating the firm's readiness for internationalization: From the design to the application of an international qualification framework. *International Journal of Business and Management*, 9(7), 1–9.
- Diamantopoulos, A. (1999). Export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444–457.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1–21
- Eurostat (2022) Consultado en 11 de Abril de 2022, 14h36: <https://ec.europa.eu/eurostat/>.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474–495.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87
- Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253–1276.
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737–747.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78–92.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationship for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 187–207.
- Hjalager, A. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 437–457
- Hill, C. W. (2005). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: MacGraw-Hill
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297–326
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1/2), 63–74.
- Kalwani, M. U., & Narakesari, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59(1), 1–16.
- Katsikeas, C.S., Leonidou, L.C., & Morgan, N.A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511.
- Katsikeas, C. S., Piercy, N. F., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–37.
- Kim, J. U., & Aguilera, R. V. (2015). The world is spiky: An internationalization framework for a semi-globalized world. *Global Strategy Journal*, 5(2), 113–132.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Administração de Marketing*. Lisbon: Prentice Hall.
- Lages, L. F., & Sousa, C. M. (2010). *Export Performance*. Wiley International Encyclopedia of Marketing.
- Lu, J.W., & Beamish, P.W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598–609.
- Lyons, B., & Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 239–257.
- Madsen, T.K. (1998). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41–57
-

-
- Mahmudova, L., & Kovács, J. K. (2018). Definitining the performance of small and medium enterprises. *Network Intelligence Studies*, 6(12), 111–120.
- Mariotti, S., & Piscitello, L. (2001). Localized capabilities and the internationalization of manufacturing activities by SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 13(1), 65–80.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 23–40.
- Mockaitis, A. I., Vaiginienė, E., & Giedraitis, V. (2006). The internationalization efforts of Lithuanian manufacturing firms—strategy or luck? *Research in International Business and Finance*, 20(1), 111–126.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationship between providers and users of market research: The dynamic of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Oesterle, M., Richta, B. T., & Stratmann, C. (2008). *Internationalization and firm performance*. Workshop paper for 34th EIBA Annual Conference, Tallinn, Estonia, 1–35.
- Oliver, R. L., & DeSarbo, W. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 495–507.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2–8.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475–485.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. M. (2010). Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, 19(4), 388–406.
- Pattnaik, C., & Elango, B. (2009). The impact of firm resources on the internationalization and performance relationship: A study of Indian manufacturing firms. *Multinational Business Review*, 17(2), 69–87.
- Paul, J. (2020). SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. *European Management Journal*, 38(2), 219–230.
- Paul, J., Parthasarathy, S., Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327–342.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858.
- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents and resources. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327–346.
- Pîrlog, R., & Balint, A. O. (2016). An analyze upon the influence of the Key Performance Indicators (KPI) on the decision process within Small and Medium-sized Enterprises (SME). *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, 9(1), 173–185.
- Pla-Barber, J., & Escriba-Esteve, A. (2006). Accelerated internationalisation: Evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, 23(3), 255–278.
- Prange, C., & Verdier, S. (2010). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133.
- Rennie, M. W. (1993). *Born global*. The McKinsey Quarterly, 4, 45–53.
- Ribau, C.P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2017a). SMEs innovation capabilities and export performance: an entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 920–934.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C. & Raposo, M. (2017b). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2), 214–240
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(2), 280–303.
-

-
- Rissanen, T., Ermolaeva, L., Torkkeli, L., Ahi, A., & Saarenketo, S. (2020). The role of home market context in business model change in internationalizing SMEs. *European Business Review*, 32(2), 257–275.
- Ruigrok, Winfried, & Wagner, Hardy (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective. *Management International Review*, 43(1), 63–83.
- Ruzekova, V., Kittova, Z., & Steinhauser, D. (2020). Export performance as a measurement of competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 12(1), 145–160.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Sadeghi, A., Rose, E. L., & Madsen, T. K. (2021). Perceived export performance: A contingent measurement approach. *Journal of International Marketing*, 29(3), 63–84.
- Salomon, R., & Jin, B. (2008). Does knowledge spill to leaders or laggards? Exploring industry heterogeneity in learning by exporting. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 132–150.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933.
- Sashi, C. M. (2009). Buyer behavior in business markets: A review and integrative model. *Journal of Global Business Issues*, 3(2), 129–138.
- Sharma, S., Niedrich, R. W., & Dobbins, G. (1999). A framework for monitoring customer satisfaction: An empirical illustration. *Industrial Marketing Management*, 28(3), 231–243.
- Shoham, A. (1998). Export performance a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 57–81.
- Shuman, J.C., & Seeger J.A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11(1), 7–18.
- Spyropoulou, S., Skarmeas, D., & Katsikeas, C. S. (2010). The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 752–760.
- Sousa, C. M. P. (2004). Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1–23.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343–374.
- Stoian, M. C., Rialp, A., & Rialp, J. (2011). Export performance under the microscope: A glance through Spanish lenses. *International Business Review*, 20(2), 117–135.
- Styles, C. (1998). Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6(3), 12–36.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 1(4), 801–804.
- Verdier, Sylvie, & Prange, Christiane (2010). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 16(1), 126–133.
- Walter, A., Helfert, G., & Mueller, T. A. (2000). The impact of satisfaction, trust and relationship value on commitment: Theoretical considerations and empirical results. Unpublished working paper.
- Welch, L.S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalisation: Evolution of concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55
- Westhead, P., & Cowling, M. (1997). Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 3(1), 30–52.
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(6), 501–522.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. (2008). UK export performance research: Review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207–239.
-

- Xie, X.M., Zeng, S., Tam, C.M., & Wan, T.W. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization. An empirical study in China. *Management Decision*, 47(2), 308–328
- Yang, Y.S., Leone, R.P., & Alden, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing*, 56(1), 84–96.
- Yi, J., Wang, C., & Kafouros, M. (2013). The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? *International Business Review*, 22(2), 392–406.
- Zahra, S. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36, 20–28
- Zhou, L.X., Wu, W.P., & Luo, X.M. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673–690.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356.
- Zou, S., Taylor, C.R., & Osland, G.E. (1998). The EXPERF scale a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58.
-