

El aspecto humano de la internacionalización de empresas: ¿Es la experiencia internacional crucial?

Human aspect of business internationalization: Is international experience crucial?

Carlos Sandoval Álvarez

Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios, San José, Costa Rica

carlos.sandovalalvarez@ucr.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0003-1166-5684>

Referencia/ reference:

Sandoval, C. (2023). El aspecto humano de la internacionalización de empresas: ¿Es la experiencia internacional crucial. *Yulök Revista de Innovación Académica*, Vol.7 (2), 43-63. <https://doi.org/10.47633/yulk.v7i2.591>

Recibido: 17 de abril 2023

Aceptado: 12 de mayo 2023

Resumen

De acuerdo con la literatura sobre emprendimiento internacional ciertas características particulares del gerente pueden propiciar un mejor desempeño comercial de su empresa en los mercados internacionales, en particular la experiencia internacional es considerada por muchos como el factor crucial para la internacionalización. Pese a esto, algunos autores sostienen que la experiencia internacional no es un factor vital para la expansión internacional de las empresas. Todavía no queda claro cómo y por qué tal experiencia puede incidir en un mayor grado de internacionalización de una empresa. Su relevancia para la internacionalización queda simplemente implícita. Este estudio tiene como objetivo determinar el mecanismo a través del cual la experiencia internacional de gerentes podría impactar el grado de internacionalización de pequeñas y medianas empresas (pymes). Para ello, se desarrolla un modelo de investigación el cual se prueba empíricamente en una muestra de 133 gerentes propietarios de pymes que exportan. Aplicando un protocolo estricto en técnicas de modelización de ecuaciones estructurales nuestros resultados sugieren que la experiencia internacional de un gerente impacta indirectamente en el grado de internacionalización de una pyme, influyendo en mayores niveles de proactividad y menores niveles de percepción de riesgo de expansión internacional. La proactividad de los gerentes en los mercados internacionales es el factor clave que influye en el grado de internacionalización de las pymes. La percepción del riesgo de expansión internacional impacta en gran medida los niveles de proactividad de los gerentes en mercados internacionales.

Palabras clave: Pymes, experiencia internacional, proactividad internacional, percepción del riesgo, grado de internacionalización, emprendimiento internacional.

Abstract

According to the literature on international entrepreneurship, certain particular characteristics of the manager can lead to a better commercial performance of his company in international markets, in particular, international experience is considered by many as the crucial factor for internationalization. Despite this, some authors argue that international experience is not a vital factor for the international expansion of companies. It is still unclear how and why such an experience can lead to a greater degree of internationalization of a company. Its relevance for internationalization is simply implied. This study aims to determine the mechanism through which the international experience of managers could impact the degree of internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs). To do this, we develop a research model, which is empirically tested in a sample of 133 owner managers of exporting SMEs. Applying a strict protocol in structural structure modeling techniques, our results show that the international experience of a manager indirectly impacts the degree of internationalization of an SME, influencing higher levels of proactivity and lower levels of risk perception of international expansion. The proactivity of managers in international markets is the key factor influencing the degree of internationalization of SMEs. The perception of the risk of international expansion greatly impacts the levels of proactivity of managers in the international market.

Keywords: SMEs, international experience, international proactivity, risk perception, degree of internationalization, international entrepreneurship.

1. Introducción

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pyme) se ha convertido en un tema de investigación de creciente relevancia como consecuencia de la continua proliferación de este tipo de empresas en los mercados internacionales (Dimitratos y Li 2014; Buzavaite, & Korsakiene, 2019). En términos generales la internacionalización implica la participación de una empresa en operaciones comerciales internacionales (Dominguez, 2018), y la expansión de sus actividades con el fin de acceder a mercados extranjeros, es decir, más allá de las fronteras nacionales (Child, Karmowska y Shenkar, 2022). La internacionalización constituye un pilar fundamental y condicionante del futuro de las empresas, sobre todo de aquellas en regiones con baja expectativa de crecimiento económico y de demanda (Mieres y García, 2018).

Algunos académicos que estudian el emprendimiento internacional (EI) aseguran que ciertas características del gerente pueden incentivar un mejor desempeño comercial de su empresa en los mercados internacionales (Onkelinx et al., 2016). Entre ellas, sobresale la experiencia internacional, al cual es considerada como un factor crucial para la internacionalización de las pymes (e.g., Acedo y Florin, 2007, Battaglia y Neirotti, 2022; Daszkiewicz y Wach 2012; Mejri y Umemoto 2010; Andersson, 2015; Freixanet, Renart, 2020).

El impacto de la experiencia internacional de un gerente de empresa en los resultados internacionales de su empresa (tales como el desempeño exportador, intensidad de exportación, grado de internacionalización o velocidad de internacionalización, entre otros) está ampliamente respaldado por investigaciones empíricas (e.g., Fernández-Olmos, y Díez-Vial, 2015; Kiss et al., 2018; Oura, Zilber y Lopes, 2016; Qin et al., 2022; Sandoval-Álvarez, 2022; Xu, Taute, Dishman y Guo 2015; Toomsalu et al., 2019). De acuerdo con Jones y Casulli (2014), la experiencia internacional es quizás el antecedente de la internacionalización de las empresas más respaldado empíricamente. Sin embargo, todavía existen vacíos es necesario abordar: no queda aún claro cómo y por qué tal experiencia puede incidir en un mayor grado de internacionalización de una pyme. En este sentido, los argumentos sobre cómo la experiencia internacional contribuye a la identificación de oportunidades de negocio en mercados del exterior permanecen simplemente implícitos y poco especificados (Milanov y Maissenhälter 2014). Otros autores señalan que estudios sobre cómo la experiencia internacional y aplicación de la experiencia influyen en los nuevos emprendimientos internacionales son aún poco investigados (Jones y Casulli 2014).

Por otra parte, que la experiencia internacional sea un factor crucial para la internacionalización de las pymes no está exenta de cierta controversia: Algunos académicos argumentan que tener una amplia experiencia internacional puede causar una especie de patrón rígido de detección de “pistas” de oportunidades de negocios internacionales y, como resultado, solo están familiarizados con este patrón. Por ende, pasan desapercibidas oportunidades negocios emergentes (Pidduck et al., 2020). Otros afirman que la experiencia internacional no es esencial para que las empresas crezcan internacionalmente (Andersson ,2015), y algunos estudios de casos existentes proporcionan evidencia que sugiere que la experiencia internacional no es necesaria ni indispensable para internacionalización exitosa de empresas pymes (e.g., Dib, da Rocha, da Silva 2010; Kalinic y Forza 2012),

El objetivo principal de este estudio es determinar si la experiencia internacional es relevante para la internacionalización de una pyme y, el mecanismo a través del cual la experiencia internacional del gerente podría influir en el grado de internacionalización de la empresa. Más específico, esta investigación pretende dar respuestas a las siguientes preguntas: (1) ¿Hasta qué punto la experiencia internacional acumulada por los gerentes impacta directamente al grado de internacionalización de las pymes? (2) ¿Cómo logra influir la experiencia internacional del gerente en el grado de internacionalización de la pyme? En otras palabras, ¿Puede la experiencia internacional tener un impacto indirecto en grado de internacionalización de una pyme?

Para dar respuesta a estas preguntas de investigación se concibe un modelo y se prueba empíricamente en una muestra de pymes costarricenses. Al examinar pymes de Costa Rica, se pretende brindar hallazgos extraídos de una economía emergente con una creciente participación de sus empresas pymes en los mercados internacionales. Costa Rica cuenta con el segundo mayor número de empresas exportadoras per cápita de América Latina y la contribución de las pymes exportadoras al total de las exportaciones del país es una de las más altas de esa región (Cepal, 2014). Asimismo, las pymes exportadoras costarricenses son las que incorporan más nuevos productos y más destinos de exportación cada año, en comparación con otras empresas pymes de la región latinoamericana (Cepal, 2018). Por otra parte, algunos académicos del EI exhortan a realizar investigaciones provenientes de diferentes contextos, particularmente de economías emergentes, cuya producción de investigaciones sobre internacionalización es escasa, en comparación con el número de investigaciones los generan los países de las economías más desarrolladas (Rialp et al., 2014).

La internacionalización de pymes representa un desafío dada la relativa disponibilidad de recursos que les caracteriza y limitan su capacidad de expandirse a mercados internacionales (Cuervo-Cazurra et al., 2018, Krauss, 2017). Si bien no existen una única estrategia o forma de internacionalización (véase Domínguez, 2018), la exportación es la forma más asequible y preferida por las pymes que buscan expandirse internacionalmente (Kuivalainen et al., 2013; Santhosh, 2019; Tan, Brewer y Liesch, 2018). Por lo tanto, para efectos de este estudio se limita la comprensión del término “internacionalización” como la expansión internacional de las ventas de exportación de la empresa. Esta investigación contribuye a la literatura sobre Emprendimiento Internacional (EI) y de gestión estratégica (GE) al proporcionar evidencia empírica que sugiere el grado de internacionalización alcanzado por una pyme está asociado a características particulares del capital humano, en específico, a características del líder de la empresa o gerente clave.

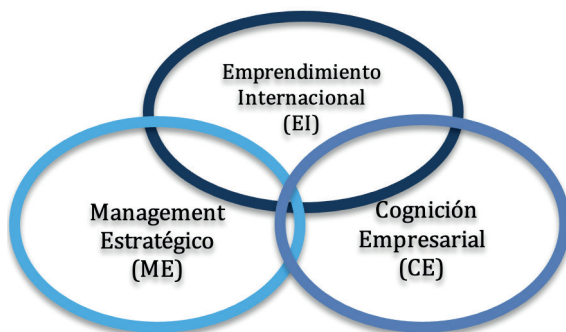
El resto de este documento se organiza de la siguiente manera: Se presenta el modelo de investigación y los fundamentos teóricos que dan sustento al modelo e hipótesis. Acto seguido se describe la metodología de análisis y se presentan resultados de las hipótesis. Luego, se presenta la discusión de los hallazgos y, por último, se presentan la conclusión, las limitaciones del estudio y algunas líneas sugeridas para investigaciones futuras.

2. Modelo de investigación, fundamentos teóricos e hipótesis

2.1 Revisión literaria y derivación del modelo de investigación

Para derivar nuestro modelo se usan principios teóricos fundamentales que brindan la literatura sobre Emprendimiento Internacional (EI), el Management Estratégico (ME) y la perspectiva de cognición empresarial (CE).

Figura 1. Perspectivas teóricas

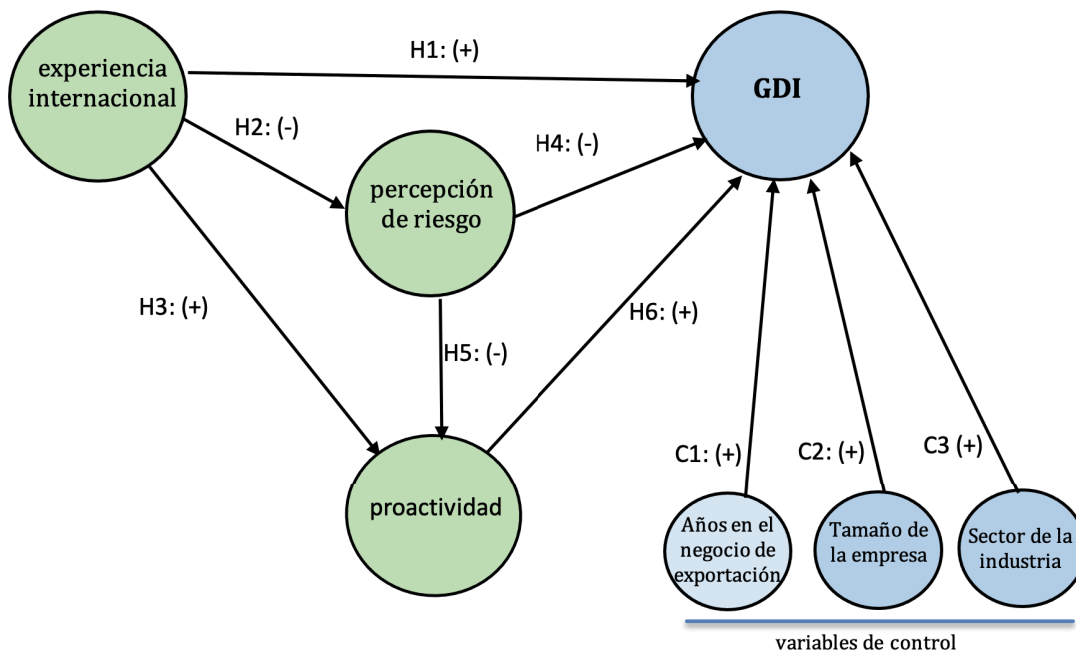


Fuente: propia autoría

El Emprendimiento Internacional (EI) se interesa por determinar cómo los individuos “descubren, evalúan y explotan oportunidades comerciales de futuros bienes y servicios a través de las fronteras nacionales” (Oviatt y McDougall 2005, p. 540). Es un campo de investigación reciente y en crecimiento (Andersson 2015). Abarca estudios de todo tipo de empresas independientemente de la edad, el tamaño o la industria a la que pertenezcan (Dimitratos y Li, 2014). Lo que caracteriza es al EI que centra interés en capital humano, es decir, en los individuos responsables de las acciones y de las decisiones en la empresa; ya sea individualmente o en grupo. A este respecto, las características demográficas, personalidad, actitudes, experiencias y percepciones de los líderes de empresas ha sido de especial interés investigativo (e.g. Acedo y Florin 2006; Arroyave et al., 2017; Franco-Ángel y Urbano 2019; Sandoval-Álvarez, 2022). Entre las características gerenciales, resalta las investigaciones sobre la experiencia internacional del gerente, la cual, es ampliamente estudiada y considerada como un elemento crucial para internacionalización (Jones y Casulli 2014; Milanov y Maissenhalter 2014).

Con respecto a Management Estratégico (ME), resaltan las obras seminales de Hambrick y Mason (1984) y Finkelstein Hambrick y Cannella (2009), en particular, sus argumentos teóricos sobre altos directivos a lo que se conoce como teoría de altos niveles (*upper echelons theory*). Esta teórica es quizás la más prominente obra sobre el liderazgo estratégico y de la literatura de gestión de empresas, según revisión más reciente sobre estado del arte de la investigación en *management* y liderazgo estratégico (cf. Sigh et al., 2023). De acuerdo con esta perspectiva teórica, los altos ejecutivos o directores de empresas tienen la responsabilidad general de su organización o empresa; por tanto, sus características personales, lo que hacen, y cómo lo hacen, afectan a la organización (Finkelstein, et al., 2009). Además, sugieren que cuanto más compleja sea una decisión estratégica que deba tomar un gerente, más relevancia adquieren las características personales del tomador de decisiones en la decisión (Carpentier et al., 2004). Las experiencias y antecedentes de los directivos configuran la forma en que ellos perciben e interpretan la realidad y la información disponible. Esto, a su vez, influye en él sus comportamientos y decisiones lo cuales son lo que en última instancia afectan el desempeño y resultados de la organización (Finkelstein et al., 2009). El axioma fundamental de esta perspectiva teórica se resume en que una organización y su desempeño son un reflejo de las características de sus más altos ejecutivos (Abatecola y Cristofaro, 2020; Hambrick and Mason, 1984).

Figura 2. Modelo de investigación



Fuente: propia autoría

Notas: GDI= grado de internacionalización de la empresa, H= hipótesis, C= relaciones de control. En verde: características de gerente, y en azul: características de empresa.

Por último, en el entrecruce de la psicología cognitiva y el management estratégico está la perspectiva cognitiva en la empresa (Barón y Rotundo, 2018). La cognición empresarial centra su interés de el estudio de las percepciones y los procesos de pensamiento del directivo de empresa (Mitchell et al., 2002), y se define formalmente como: “estructuras de conocimiento que las personas utilizan para hacer valoraciones, juicios o tomar decisiones relacionadas con la evaluación de oportunidades y la creación y el crecimiento de empresas” (Mitchell, 2002 p. 97). Bajo la perspectiva, el proceso mental y racional del ser humano tiene limitaciones inherentes. Se razona y se decide racionalmente pero dentro de las restricciones impuestas por los propios conocimientos, capacidades de evaluación y percepción de los hechos. Los aspectos cognitivos (actitudes y percepciones, entre otros), suelen ser filtros mentales particulares que condicionan el pensamiento y toma de decisión (Barón y Rotundo, 2018). En su relación con los emprendimientos internacionales la literatura en EI define la cognición empresarial internacional como “modelos mentales y procesos de pensamiento que individuos utilizan para identificar, evaluar y explotar oportunidades a través de las fronteras nacionales” Milanov y Maissenhalter, 2014, p. 50).

También se argumenta que la identificación de oportunidades de negocio internacionales y la evaluación de

las amenazas inherentes a estas oportunidades implican un proceso cognitivo activo (Milanov y Maissenhalter 2014). Asimismo, se sugiere que la participación de una empresa en actividades de exportación depende de las percepciones, en especial de la percepción de riesgo del gerente hacia la internacionalización (Kraus et al., 2015). Teóricamente, la percepción del riesgo hacia los mercados internacionales es un factor clave que puede dar una luz al por qué algunas empresas buscan exportar, mientras que otras no (Acedo y Florin, 2006). Se le considera un concepto importante y explicativo de la internacionalización y tema de estudio clave debido a la incertidumbre que caracterizan las operaciones en mercados extranjeros (Eduardsen y Marinova, 2020). Para algunos teóricos del EI, los elementos cognitivos de los gerentes preceden a la acción o comportamiento internacional (Jones y Casulli, 2014) e incluso, éstos podrían representar posibles mecanismos sutiles y más refinados que se ayuden a explicar la conducta de los empresarios con respecto a la internacionalización (Milanov y Maissenhalter, 2014). En la figura 2 se presenta el modelo de investigación a analizar.

Las diferentes interrelaciones entre las variables del modelo hacen alusión a principios teóricos básicos de EI, el ME y la CE antes expuestos. Se postulan dos caminos en lo que la experiencia internacional podría impactar el GDI que alcanza una empresa:

a) *Relación directa*: Dado que teóricos del ME asumen que desempeño de la empresa es un reflejo de las características de sus más altos ejecutivos, se asume que el nivel experiencia internacional del gerente debería reflejarse en el desempeño internacional la empresa (representado aquí por GDI: Grado de Internacionalización que exhibe la empresa)

b) *Relación indirecta*: Dado que tanto el EI y el ME asumen que antecedentes y características del gerente (acciones, comportamiento, decisiones y percepciones, etc) afectan en el resultado de la empresa, se asume además que los niveles de proactividad de un gerente en los mercados internacionales (comportamiento, acción), y la percepción del riesgo de expandir las operaciones comerciales a nivel internacional (*percepción*) se asocian con la GDI. En síntesis: se presume, por ende, que la experiencia internacional impacta indirectamente al GDI de una empresa a través percepción de riesgo del gerente y sus niveles de proactividad internacional.

El modelo es aprobado empíricamente en una muestra de pymes usando modelación de ecuaciones estructurales a fin de determinar su significancia y peso relativo de cada relación del modelo. De acuerdo teóricos del EI, la incidencia de las características de un gerente en los resultados de su empresa debería ser más evidente en el caso de las pymes, dado que las decisiones clave suelen estar centralizadas en un único directivo, que usualmente suele ser también su propietario (Acedo y Florin, 2006; Andersson, 2015). Finalmente, el modelo es controlado por los posibles efectos de las características de empresa que presuntamente podrían explicar el GDI alcanzado por las empresas según la literatura en EI: los años que tiene la empresa en la actividad exportadora, el tamaño de la empresa y el sector de la industria. A la luz de la literatura existente en EI, ME y CE, en la siguiente sección se ofrece explicaciones de cada interconexión representada en el modelo:

2.2 Revisión literaria e hipótesis

2.2.1 Experiencia internacional y grado de internacionalización de la empresa

La acumulación de experiencia internacional conduce a un mejor reconocimiento de las oportunidades de exportación y, a medida que pasa el tiempo, aumenta el compromiso de la empresa en negocios internacionales (Majocchi et al., 2005). La experiencia comercial obtenida en los mercados internacionales favorece los nuevos emprendimientos internacionales (Sapienza, Clercq y Zhao, 2014). La experiencia internacional constituye

una ventaja competitiva, un activo idiosincrásico para las empresas, pues es difícil de obtener, imitar y sustituir (Sandoval-Álvarez, 2022). El impacto de la experiencia internacional sobre la intensidad de exportación y el grado de internacionalización de una empresa es examinada y respaldada por diversos estudios (e.i. Catanzaro et al., 2019; Dominguez, 2018; Daszkiewicz & Wach, 2012, Lafuente, et al., 2021; Xu et al., 2015). Se le considera un elemento vital para la internacionalización exitosa de empresas (Jones y Casulli 2014; Milanov y Maissenhälter 2014). En general, se dice que las características y antecedentes de los gerentes influyen en los resultados estratégicos de las empresas (Abatecola y Cristofaro, 2020). En vista de lo anterior se asume lo siguiente:

Hipótesis 1. La experiencia internacional del gerente se asocia positivamente con el grado de internacionalización de la empresa.

2.2.2 Experiencia internacional y percepción del riesgo

El mayor conocimiento de la operación en los mercados internacionales ayuda a generar oportunidades de negocio. La falta de dicho conocimiento, las diferencias percibidas en las prácticas empresariales, marketing y en las normativas legales, junto con las posibles limitaciones de las diferencias lingüísticas, aumentan la sensación de riesgos e incertidumbre de los mercados internacionales (Evans y Mavondo, 2002). La percepción del riesgo en el contexto del EI se refiere a una evaluación personal y subjetiva sobre el nivel de riesgo e incertidumbre asociados a la internacionalización. (Eduardsen y Marinova, 2020). Para los gerentes de pymes el riesgo de incursionar en exportaciones implica una valoración mental sobre el nivel percibido de incertidumbre vs controlabilidad sobre la situación (Sitkin y Weingart, 1995).

La experiencia internacional de los gerentes a menudo está relacionada con la reducción del riesgo percibido en los negocios internacionales (Derda, 2017). Para McKelvie, Haynie y Gustavsson (2011) las diferencias entre individuos en cuanto a la sensación de control ante situaciones de incertidumbre se asocian con atributos individuales, como la experiencia o el conocimiento. Achtenhagen (2011) sostiene que la acumulación de experiencia empresarial internacional reduce el nivel de incertidumbre asociado a las operaciones internacionales. Sobre la base de estos argumentos se asume que la experiencia internacional aumentaría la sensación de controlabilidad de los emprendimientos internacionales, lo que a su vez disminuiría la sensación de incertidumbre inherente a los mercados extranjeros. En consecuencia, se postula que:

Hipótesis 2. La experiencia internacional del gerente está negativamente relacionada con su percepción de riesgo de expandir las operaciones comerciales a nivel internacional.

2.2.3 Experiencia internacional y proactividad

Algunos autores que indican que individuos con experiencia internacional generan una predilección especial por los emprendimientos internacionales, la búsqueda y explotación deliberada de oportunidades de negocio en el exterior (Sapienza et al. 2014). De manera similar Reuben y Fischer (2003) brindan alguna evidencia empírica que muestra que pymes experiencia internacional gestionan los proyectos de exportación de forma más proactiva y estratégica que sus homólogos con nula o experiencia internacional limitada. Además, estos autores también concluyen que los empresarios de pymes con menos experiencia internacional no son muy propensos a considerar las exportaciones para impulsar el crecimiento de su empresa, como sí lo hacen los propietarios de empresas que cuentan con gran experiencia internacional.

Se argumenta también que la amplia experiencia fomenta una mayor conciencia sobre el desarrollo de planes formales para apoyar las iniciativas de exportación (Mason y Pauluzzo 2009), todo lo cual denota una postura proactiva hacia los mercados extranjeros. Por último, otras investigaciones empíricas demuestran que los directivos con experiencia internacional muestran más iniciativa a la hora de establecer contactos y relaciones en el extranjero para aumentar su posición estratégica y crear más oportunidades de crecimiento internacional (Zhou, Barnes y Lu 2010). En consecuencia:

Hipótesis 3. La experiencia internacional de un directivo está positivamente relacionada con la proactividad del directivo con respecto a los mercados extranjeros.

2.2.4 La percepción del riesgo y el grado de internacionalización de una empresa

La toma de decisiones sobre nuevas oportunidades de negocio internacionales y la ampliación de las actividades comerciales de la empresa actual en el extranjero entrañan un alto riesgo y complejidad (Basly, 2015; Clercq et al., 2005; Kuivalainen et al., 2013). Teóricamente, una expansión internacional sostenida implica obtener y procesar mucha información sobre nuevas oportunidades y amenazas de mercado, lo que puede dar lugar a una sobrecarga de información (Yeoh, 2004). En tales condiciones, los gerentes no logran examinar toda la información disponible. En su lugar, es probable que confíen en sus percepciones para hacer frente a la novedad y la

complejidad que caracterizan a las exportaciones (Jones y Casulli 2014). La internacionalización y búsqueda de negocios internacionales no puede entenderse sin tener en cuenta la capacidad del tomador de decisiones estratégicas en la empresa para evaluar los riesgos (Acedo y Florin 2006).

Empíricamente, algunos estudios indican que el nivel dedicación e involucramiento de una empresa en proyectos y actividades de exportación están asociados a una menor percepción del riesgo de los mercados internacionales por parte de sus directivos (i.e., Eduardsen y Marinova, 2020; Acedo y Galán, 2011). Yeoh (2004) señala que la permanencia de una empresa en entornos internacionales está fuertemente vinculada a la capacidad de los altos directivos para hacer frente a los altos niveles de complejidad e incertidumbre que suelen caracterizar a esos entornos. Por último, investigaciones llevadas a cabo en pymes aportan evidencia que sugiere que la percepción de riesgos hacia los negocios de exportaciones está relacionada negativamente con el “compromiso exportador” concepto que los autores utilizan para referencia del ratio entre ventas al exterior sobre ventas totales (Ortiz, Ortiz y Ramírez 2012). En consecuencia, asumimos que:

Hipótesis 4. La percepción de riesgo de expandir las operaciones comerciales a nivel internacional se asocia negativamente con el grado de internacionalización de la empresa.

2.2.5 Percepción del riesgo y proactividad

Las pymes participan de manera discontinua e irregular en la actividad exportadora (Bernini, Du y Love, 2016). Incluso las pymes exportadoras entran, salen y vuelven a entrar en mercados de exportación específicos con mucha frecuencia (Blum, Claro y Horstmann, 2013). La actividad de exportación es catalogada una actividad compleja (Basly, 2015), riesgosa (Krauss, 2017) y desafiante para las pymes (Calabrò y Mussolino, 2013), dada la relativa limitación de recursos que les caracteriza (Cuervo-Cazurra et al., 2018, Krauss, 2017). Es por ello que las decisiones estratégicas y acciones que realizan los gerentes dependen en gran medida de su percepción e interpretación de una situación y sus condicionantes. Es otras palabras los eventos del entorno llevan a la formulación de esquemas conceptuales que permiten comprenderlo y, en consecuencia, poner en práctica determinadas acciones (Barón y Rotundo, 2018)

Los gerentes se enfrentan constantemente a una información vasta incluso y contradictoria. En tales circunstancias ellos solo suelen captar solo aspectos fraccionados de la realidad (Baron y Rotundo; 2018) y filtrar una parte

limitada de la información disponible a la que atribuyen su propia interpretación (Cuypers et al., 2022; Hambrick y Mason, 1984). Para Finkelstein y sus colegas (2009), este proceso de filtrado e interpretación de la información es una función cognitiva donde directivos de empresas por lo regular suelen evaluar situaciones y tomar decisiones riesgosas y complejas basados en sus percepciones. Tales percepciones dan forma a sus decisiones estratégicas, a respuestas de inacción o acción y el grado de éstas. Partiendo de los argumentos sostenemos que los directivos sopesan deliberadamente los riesgos que entrañan las oportunidades de expansión internacional. Asumimos que la percepción del riesgo influye en la postura estratégica y los niveles de proactividad del gerente para afrontar la expansión exportadora. Por tanto, postulamos que:

Hipótesis 5. La percepción de riesgo de expandir las operaciones comerciales a nivel internacional está negativamente relacionada con la proactividad del gerente en los mercados exteriores.

2.2.6 Proactividad y grado de internacionalización de una empresa

Pese a que las exportaciones suelen tener altos niveles de volatilidad, especialmente para las pymes donde las ventas pueden disminuir drásticamente y los eventos imprevistos pueden sacudir el nivel de internacional ventas logradas (Majocchi et al., 2005), se dice que la proactividad se relaciona positiva y significativamente con el nivel de internacionalización de las pymes (Burgos-Guerrero, 2019). Se cree que aquellos individuos que activamente buscan oportunidades en el mercado extranjero muestran un claro compromiso con las operaciones de exportación (Ciravegna et al., 2014) y permiten una internacionalización más rápida de las empresas (Oviatt & MacDougall, 2005). Es muy probable que las pymes que muestran una postura más proactiva hacia las actividades de exportación superan a otras en términos de intensidad, velocidad y ámbito geográfico de sus ventas internacionales (Ciravegna et al., 2014, Sandoval-Álvarez, 2022).

El emprendimiento internacional es considerado como un comportamiento deliberado de búsqueda proactiva y explotación de oportunidades a través de las fronteras nacionales (Oviatt & McDougall, 2005). Por consiguiente, se asume que dada la volatilidad de las ventas internacionales, altos niveles de exportación solo se podrían lograr y mantener mostrando un comportamiento proactivo hacia mercados extranjeros. Además, cuanto más proactiva sea la postura del gerente en pro de las exportaciones mayores será la intensidad de exportación y el alcance geográfico de sus exportaciones. En consecuencia, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6. La proactividad de un directivo con respecto a los mercados exteriores tiene una relación positiva con el grado de internacionalización de la PYME.

3. Métodos y medidas

3.1 Muestra y criterios de selección

No existe un criterio único o universal que establezca lo que se debe entender por pymes. Para este estudio se adoptan los criterios habitualmente usados en estudios sobre internacionalización de empresas y que las describen como aquellas empresas con: 1) no más de 250 empleados y 2) ventas anuales que no superan los 50 millones de dólares o su equivalente (Acedo y Florin 2007; Brouthers, Nakos y Dimitratos 2015; Dutot, Bergeron y Raymond 2014). Adicionalmente, se establecen dos criterios adicionales de selección: En primer lugar, y lógicamente, se requiere que las pymes exporten independientemente del nivel o intensidad de exportación que tengan. En segundo lugar, dado que nuestro foco de interés es determinar si ciertas características de los gerentes influyen en el grado de internacionalización, se incluyen solo pymes donde el gerente tenga la capacidad para tomar decisiones libremente y con independencia de cualquier influencia legal o directiva de otra organización mayor. Por lo tanto, se excluyen todas aquellas pymes con dependencia administrativa de otra empresa más grande y filiales de otras empresas. Por tanto, la unidad de estudio la constituyen las pymes que cumplen los cuatro criterios de selección antes mencionadas.

3.2 Recolección de datos

Dado a que, la gran mayoría de las pymes no exportan, y no que no todas cumplen los cuatro criterios establecidos para seleccionar las empresas, se debe hacer un esfuerzo intencional para encontrar el mayor número de empresas que cumplan con los cuatro criterios de selección. Por tanto, esta investigación adopta un muestreo no probabilístico opinático, también conocido como intencional, en el cual, los elementos (en este caso, empresas pymes) son elegidos a criterio del investigador sobre la base de lo que elemento seleccionado puede contribuir al estudio según las especificaciones requeridas (Burga, 2011).

Se utiliza como marco muestral la lista de empresas inscritas en la Cámara de Comercio Industrial de Costa Rica y en la Cámara de Tecnología y Comunicación; instituciones de renombre en dicho país y cuya mayoría de sus afiliados son pymes de acuerdo con nuestra definición.

El periodo de recolección abarca cuatro meses, finalizando en noviembre de 2018. La recolección de datos se

realiza mediante el envío de cuestionarios en línea. La unidad informante es el gerente principal de las empresas, ya que éstos son los que suelen tomar las decisiones estratégicas sobre la expansión de las operaciones comerciales internacionales y el alcance de dicha expansión (Achtenhagen 2011). Representantes de las cámaras colaboraron con la identificación de empresas y gerentes y facilitaron información. Para procurar la confidencialidad de las respuestas al permitir que los participantes respondieran el cuestionario de forma anónima para reducir el posible sesgo de respuesta (Chung y Monroe, 2003). También se incorporan preguntas de control para asegurar que los cuestionarios devueltos cumplan con los criterios de selección de pymes. Los cuestionarios se facilitan en español, el idioma oficial del país. Dado que las fuentes originales de los constructos están en inglés, se realiza un proceso de traducción inversa para individuos nativos en inglés y español. Por último, previo al envío de cuestionarios, éstos se someten a pruebas con gerentes de cuatro pymes. Sus comentarios contribuyen a perfeccionar el instrumento de recolección de datos y corregir asuntos de semántica de los cuestionarios.

De los 557 cuestionarios enviados se reciben 210, y de éstos se descartan 72 debido a la considerable cantidad de preguntas sin responder, lo que impide tomarlos en cuenta para el análisis. Además, se descartan cinco cuestionarios por siguientes motivos: dos de ellos por no ser pymes, otros dos por no ser gerentes de las empresas, y un caso más por no ser una pyme exportadora. Al final se obtiene un total de 133 respuestas que cumplen los umbrales establecidos por nuestros criterios de selección. Los 133 representan una tasa de respuesta efectiva del 23,9%. La muestra comprende 121 propietarios y fundadores de empresas que fungen como gerente único, y 12 gerentes generales. Los años de experiencia en exportaciones de los gerentes de la muestra varía de 1 a 45 años. Un 30% de ellos ha tenido experiencia internacional previa antes de fundar o unirse a la empresa. Con respecto a las empresas, el ratio de ventas de exportación entre ventas totales oscila entre 4% y 100%, tienen entre 2 y 53 años en actividades de exportación y exportan sus productos a 1 y hasta 20 países. Los datos demográficos de empresas y gerentes se presentan en la tabla 3, sección de anexos.

3.3 Variables y medidas

Se utilizan constructos multi-ítems validados por en diferentes investigaciones previas para medir las variables del modelo. La experiencia internacional se mide desde una perspectiva de acumulación temporal. En este sentido, y siguiendo a Xu et al., (2015), se solicita a los gerentes indicar el número total de años de experiencia en negocios

internacionales, incluido el tiempo previo al ingreso en la empresa o su fundación. Esta es una medida comúnmente utilizada en la investigación para captar la experiencia internacional acumulada de los directivos (e.g., Dow y Larimo 2009; Sandoval-Álvarez, 2022).

Para medir la proactividad internacional se usa el constructo desarrollado y validado por Zhou, Barnes y Lub (2010). Éste mide el nivel de proactividad en los mercados extranjeros. Consta de cinco ítems que se refieren a la exploración activa de oportunidades de negocio en el extranjero, la búsqueda de contactos y clientes en el exterior, el seguimiento de las tendencias de los mercados de exportación, la dedicación de tiempo y la atención a asuntos en el extranjero. Se usa una escala Likert de 7 puntos, 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). El valor Cronbach Alfa obtenido de $\alpha=0.93$ sugiere alta consistencia interna de este constructo.

Para evaluar la percepción del riesgo en el contexto de la expansión comercial internacional, se adopta por el constructo creado por Sitkin y Weingart (1995) y validada y adaptada por Acedo y Jones (2007) Éste consta de cuatro ítems y emplea una escala Likert de 7 puntos, 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) El valor Cronbach Alfa de $\alpha=0.80$ indica alta consistencia interna del constructo.

En cuanto al grado de internacionalización de las empresas, varios estudios suelen simplemente medirlo como “intensidad exportadora” es decir, el cociente de las ventas internacionales entre las ventas totales. (e.g. Fernández-Ortiz y Lombardo 2009; Crick y Crick, 2021). Este estudio opta por un constructo más integral, propuesto por Clercq, Sapienza y Crijns (2005) para estudios sobre internacionalización de pymes. Este constructo comprende dos dimensiones: 1) ratio de las ventas en el extranjero entre ventas totales y 2) el alcance geográfico de las ventas en el exterior, es decir, la cantidad países a donde se exporta. Finalmente, los valores de las dimensiones se estandarizan y promedian para obtener una única puntuación de GDI.

Por otra parte, se controla los posibles efectos que sobre GDI puedan tener las siguientes características de empresa: los años que lleva sirviendo en mercados extranjeros, el tamaño de la empresa y el tipo de industria a la que pertenece. Las empresas más grandes tienden a ser más internacionales, ya que poseen más recursos disponibles para empresas internacionales (Fonseca-Feris y Fleitas-Alvarez, 2020). Siguiendo a Brouthers et al., (2015), se operacionaliza el “tamaño de la empresa” como el número total de empleados, medida comúnmente usada como un *proxy* de la cantidad de recursos disponibles (e.g. Yazdanfar y

Öhman, 2018; Sandoval-Álvarez, 2022). Además, por su naturaleza las empresas del sector de TI (tecnologías de información) tienen a ser global y más fácil su expansión comercial internacional; especialmente el sector del software (Clercq et al. 2005; Buxmann et al. 2013; Jain et al., 2019). Por ello se controlan pymes por su industria de pertenencia y si son del sector IT. La antigüedad de una empresa atendiendo mercados extranjeros se relaciona con la intensidad de exportación y su alcance geográfico. Entre más años lleve exportando, más probable es que su grado de internacionalización sea mayor, viceversa. Siguiendo a Sandoval y Rank (2021) se mide la antigüedad de una empresa en negocios internacionales como el número total de años transcurridos desde la primera exportación.

4 Análisis y resultados

4.1 Fiabilidad y validez del modelo y sus constructos

En esta sección se prueba la bondad de ajuste de nuestro modelo, la validez convergente, la validez discriminante y la fiabilidad de nuestras variables. Se evalúa **la fiabilidad compuesta** de las variables del modelo calculado el coeficiente conocido como C.R. (*composite reliability*, por sus siglas en inglés) la cual permiten verificar la consistencia interna multi-ítem de los constructos; en específico de las variables reflectivas del modelo. (Hair et al. 2010). Los valores de C.R. superiores a 0.7 son tradicionalmente evidencia de la consistencia entre ítems de un mismo constructo. El coeficiente C.R. para las variables percepción del riesgo y proactividad son 0.80 y 0.92 respectivamente, lo que sugiere un nivel satisfactorio de fiabilidad en los constructos.

La validez convergente es la medida en que los ítems de una variable correlacionan entre sí (Hair et al. 2010; Byrne 2016). Ésta se comprueba cuando las cargas de los ítems son significativas en la variable respectiva y definida a priori (Amora, 2021; Hair 2010). La verificación de la validez convergente se realiza mediante el análisis factorial confirmatorio (CFA) con ayuda de Software Amos28. Todas las cargas de los ítems de las variables reflectivas son estadísticamente significativas a $p < .001$ dentro de la variable correspondiente. Además, siguiendo sugerencias de Hair et al., (2010) se calcula la varianza media extraída (AVE, *average variance extracted*), para comprobar si las estimaciones estandarizadas de los ítems son superiores su umbral permitido (es decir, $AVE > 0.50$ e idealmente cercano a 0.70). Los valores de AVE de los constructos arrojan valores AVE de 0.70 para proactividad y 0.58 para percepción de riesgo, lo que proporciona una prueba sólida de que los ítems pertenecientes a cada constructo específico comparten una gran proporción de

varianza en común, demostrando así la presencia de validez convergente.

Se examina también **la validez discriminante**, es decir, el grado en que una variable del modelo es realmente diferente de otra variable (Hair et al., 2010). Para ello, según sugerencias de Henseler et al., (2015) y se debe computar los coeficientes de correlación HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlation Matrix*). Éstos representan la media de las correlaciones entre los indicadores de diferentes constructos en relación con la media de las correlaciones de los indicadores que pertenecen a un mismo constructo. De acuerdo con Henseler et al., (2015) existe evidencia de validez discriminante entre constructos cuando el coeficiente HTMT está por debajo del umbral de 0.90 para cada par de constructos examinados. El coeficiente HTMT resulta en un valor de -0.674, lo que indica que los constructos no están relacionados y son diferentes, evidenciando así, validez discriminante.

Por otra parte, la variable dependiente GDI en el modelo GDI es un constructo de tipo formativo. Por consiguiente, las evaluaciones de consistencia interna, fiabilidad y validez convergente son contraproducentes porque sus indicadores representan principalmente diferentes dimensiones de la variable. Las variables formativas se consideran constructos compuestos formados por la suma de sus dimensiones (Hair, Ringle y Sarstedt 2011). Para el caso de constructos formativos, los altos niveles de multicolinealidad entre indicadores que lo conforman son la mayor preocupación. Se examina **la multicolinealidad** para asegurarnos que los dos indicadores que componen el GDI (es decir, radio de ventas internacionales y números de países) no estén potencialmente muy correlacionados. Se calcula el valor el factor VIF (*Variance Inflation Factor*) para examinar la multicolinealidad. Como regla general, valores VIF superiores a 5 reflejarán problemas de multicolinealidad (Hair et al. 2010). El valor VIF es de 1.537 Por lo tanto, se cumple el supuesto de no-multicolinealidad entre los indicadores. Un resumen de los resultados de las pruebas de consistencia, fiabilidad, validez convergente y discriminante se facilitan en la tabla 4, sección de anexos.

4.2 Evaluación la confiabilidad y bondad de ajuste del modelo

El análisis de hipótesis se lleva a cabo utilizando técnicas de modelización de ecuaciones estructurales basados en análisis covarianza, (CB-SEM, *Covariance-Based Structural Equation Modeling*). Esto es importante señalarlo, pues estas técnicas permiten probar todas o cada una de las relaciones e interrelaciones hipotéticas y de control representadas en el modelo de manera simultáneamente,

Tabla 1. Evaluación de la bondad de ajuste del modelo

Indices de ajuste	Umbrales	Valores obtenidos
Tucker- Lewis Index (TLI)	≥ 0.95	0.964
Incremental Index of Fit (IFI)	≥ 0.95	0.978
Comparative Fit Index (CFI)	≥ 0.95	0.977
Relative Non-Centrality Index (RNI)	≥ 0.95	0.950
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	≤ 0.08	0.065
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	≤ 0.06	0.053

Fuente: Autoría propia.

Nota: Índices y umbrales de acuerdo con Weiber & Mühlhaus (2014).

lo que hace que las relaciones “compitan entre sí” por influir en el GDI. Esta particularidad en el uso del CB-SEM la hace muy adecuada para los objetivos mencionados de esta investigación, ya que CB-SEM permite estimar la fuerza e importancia relativa de cada relación representada en el modelo (Hair, Black, Babin y Anderson 2010). No obstante, antes de hacer las estimaciones con CB-SEM, se requiere corroborar la confiabilidad en el modelo y su bondad de ajuste.

La bondad de ajuste se evalúa calculando el coeficiente de discrepancia mínima ($\chi^2/d.f.$), cuyo valor es de 1.366, el cual es inferior al umbral máximo permitido de 3.0 (e.g. Bryne, 2016). Esto, sugiere un nivel aceptable de ajuste del modelo. Sin embargo, los valores de valor chi-cuadrado (χ^2) son susceptibles a los cambios en el tamaño de la muestra y la complejidad del modelo. Debido a esta limitación, también seguimos sugerencias de Weiber y Mühlhaus (2014), quienes recomiendan, evaluar además de la discrepancia mínima, una serie de índices para realizar mejores juicios sobre la bondad de ajuste de un modelo. Considerando el tamaño de nuestra muestra y la complejidad del modelo, Weiber y Mühlhaus (2014) sugieren seis índices de evaluación con sus respectivos umbrales. La Tabla 1 resume estos índices y muestra las puntuaciones finales. En general, los resultados indican que nuestro modelo se ajusta bastante bien a los datos.

Si bien la bondad de ajuste del modelo no parece ser un obstáculo para realizar análisis con técnicas CB-SEM, lo más relevante para el uso de esta técnica es verificar si se cumple el supuesto de normalidad multivariante en los datos; ya que, la ausencia de normalidad multivariante podría ser considerablemente perjudicial para el análisis

basado en CB-SEM (Byrne 2016). La interpretación de las estimaciones sería problemática en presencia de grandes y graves desviaciones de la normalidad multivariante puesto que puede dar lugar a estadísticos sesgados, estimaciones infladas y errores estándar atenuados, incluso en modelos aun correctamente especificados, es decir, con buena bondad de ajuste (Awang, 2015; Nevitt y Hancock 2001).

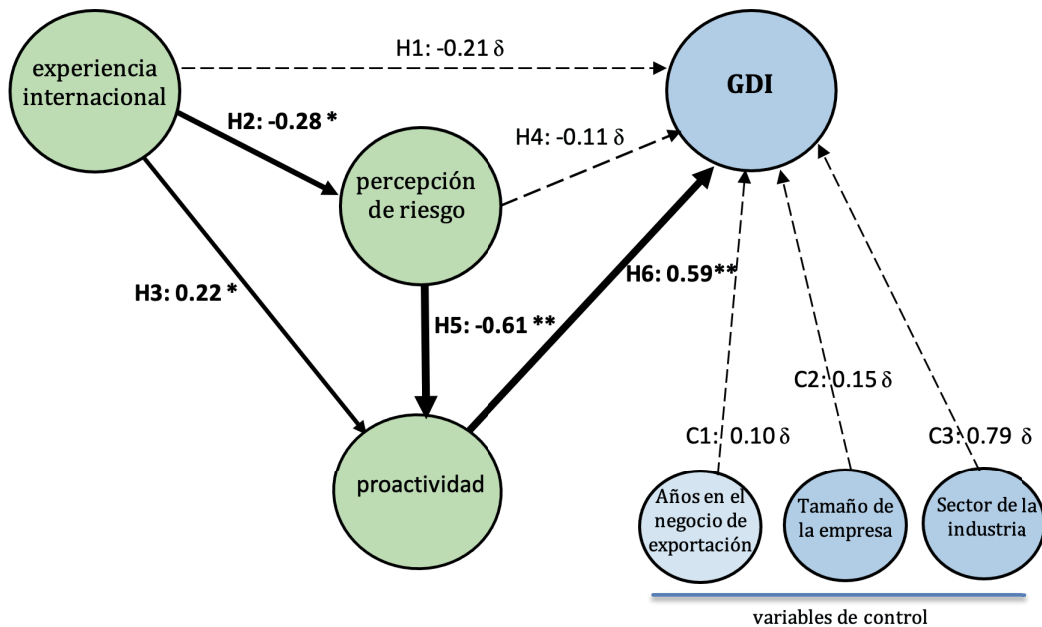
La normalidad multivariante se verifica mediante el coeficiente normalizado de Mardia (d^2) como sugiere Byrne (2016). Este coeficiente arroja un valor de $d^2 = 4.62$. Valores Mardia inferiores a 5 indican presencia de normalidad multivariante (Byrne 2016). Utilizando este parámetro como referencia, el resultado obtenido sugiere que no existe violación del supuesto de normalidad multivariante en los datos. Por lo tanto, no se espera que la normalidad multivariante afecte significativamente el modelo y sus resultados.¹ Por consiguiente, podemos los parámetros del modelo.

4.3 Resultados de la prueba de hipótesis

Dado el cumplimiento de fiabilidad, validez del modelo y constructos y a la no violación al supuesto de normalidad multivariante, podemos ahora probar nuestro modelo con CB-SEM. Para ello escogimos el método de Máxima Verosimilitud (ML, Maximum Likelihood) para estimar los parámetros o estadísticos β y p de todas las relaciones representadas en nuestro modelo. ML es el método más aconsejable para la estimación de parámetros con CB-SEM cuando los datos son normales multivariados (Mindrila, 2010) como en nuestro caso. El modelo se analiza en dos pasos:

1 Para mayor referencia sobre test de normalidad multivariante, véase Byrne (2016) y Enomoto et al., 2020)

Figura 3. Resultado de las hipótesis del modelo de investigación



Fuente: Propia autoría

Notas: **= estadísticamente significativa, $p < 0.001$; * estadísticamente significativa, $p < 0.05$; δ = no estadísticamente significativa, $p > 0.05$. El grosor de flechas representa el peso relativo del valor β

Primero, se prueba la relación directa entre experiencia intencional y GDI (hipótesis H1 del modelo) de decir, restringiendo los efectos de la relación indirecta. El resultado muestra que existe una relación significativa y positiva ($\beta = 0.31$, $p > .001$) entre ambas variables. Esto era de esperar, dado que, experiencia internacional del gerente es considerada un factor clave en el desempeño internacional de una empresa.

Segundo, se estima simultáneamente todos los parámetros del modelo, es decir, sin restringir la relación indirecta. Los resultados muestran que la relación entre la experiencia internacional y el grado de internacionalización no resulta ser significativa ($\beta = -0.02$, $p > .05$), por tanto, la hipótesis H1 no es sustentada. La relación entre la experiencia internacional y la percepción del riesgo de expansión internacional es negativa y significativa ($\beta = -0.28$, $p < .01$), por lo cual, la hipótesis H2 se sustenta. La relación entre la experiencia internacional y la proactividad es significativa ($\beta = 0.22$, $p < .01$), lo que sustenta la hipótesis H3. Postulamos además que la percepción del riesgo del gerente influye en el grado de internacionalización de una pyme. Esta relación resultó no ser significativa ($\beta = -0.11$, $p > .05$). No se confirma la hipótesis H4. Los resultados también muestran que la percepción de riesgo del gerente influye en gran medida en sus niveles de proactividad en los mercados extranjeros ($\beta = -0.61$,

$p < .001$), lo cual se sustenta la hipótesis H5. Por último, se asume que la proactividad con respecto a los mercados extranjeros influye en el grado de internacionalización de una pyme. El resultado evidencia una relación significativa ($\beta = 0.59$, $p < .001$), lo cual apoya así la hipótesis H6. En conjunto, el modelo explica el 58% de la varianza del grado de internacionalización de una pyme. La figura 3 ofrece un resumen de la prueba de hipótesis.

4.4 Pruebas de robustez de los resultados

Adicionalmente, se lleva a cabo un procedimiento bootstrap (remuestreo), aplicando 2,000 interacciones, a fin de comprobar la estabilidad de los valores p de las estimaciones de los parámetros β . Esta prueba permite hacer una evaluación más confiable de los niveles de significancia estadística de los errores estándar y las estimaciones de los parámetros β (Byrne 2016). Los resultados finales se muestran en la tabla 2. Las estimaciones de los parámetros β y valores p permanecen inalterados, lo cual representa una confirmación robusta de los resultados de las hipótesis H2, H3, H5 y H6.

5.

Tabla 2. Pruebas de robustez estadística. (Método ML con 2.000 remuestreos)

Relaciones				β	Lím. inferior	Lím. superior	p ^b
Experiencia internacional	→	Percepción de riesgo	H2 ^a	-.280	-.406	-.134	.001
Percepción de riesgo	→	Proactividad	H5 ^a	-.608	-.768	-.458	.000
Experiencia internacional	→	Proactividad	H3 ^a	.221	.061	.365	.006
Experiencia internacional	→	Grado de internacionalización	H1	-.021	-.237	.187	.781
Proactividad	→	Grado de internacionalización	H6 ^a	.590	.395	.776	.001
Percepción de riesgo	→	Grado de internacionalización	H4	-.107	-.305	.059	.203
Años en neg. exportación	→	Grado de internacionalización	C1	.154	-.077	.366	.189
Tamaño de la empresa	→	Grado de internacionalización	C2	.079	-.123	.283	.460
Sector de la industria	→	Grado de internacionalización	C3	.105	-.054	.249	.208

Notas: ^a Hipótesis conformadas ^b Valor “p”.

5. Discusión y conclusión del estudio

El propósito de este estudio es dar una luz sobre el mecanismo por el cual la experiencia internacional influye en el grado de internacionalización de las pymes. Para ello, se desarrolla un modelo de investigación sustentado en los preceptos fundamentales de tres disciplinas diferentes. El estudio revela que la experiencia internacional desencadena la proactividad de los gerentes de pymes en búsqueda de oportunidades en mercados internacionales, lo que a su vez influye en el grado de internacionalización de sus empresas. Este hallazgo apoya los argumentos previos de Acedo y Florin (2007) que sostiene que la experiencia internacional acumulada por un individuo aumenta su disposición a actuar proactivamente en la búsqueda de oportunidades internacionales.

Nuestros resultados subrayan que el efecto directo de la experiencia internacional de un gerente sobre el grado de internacionalización de una empresa desaparece al incluir el efecto indirecto en el modelo. La proactividad del gerente en los mercados extranjeros parece ser lo que, en última instancia, influye en los niveles de internacionalización alcanzados por una empresa, y no la experiencia internacional acumulada *per se*. Nuestros resultados respaldan empírica y cuantitativamente las conclusiones de los estudios de casos múltiples realizados por Kalinic y Forza (2012), los cuales comentan que pymes italianas logran ventas internacionales rápidas y mantener un crecimiento internacional sostenido a pesar de tener muy poca o ninguna experiencia internacional. Los autores concluyen que estas empresas han conquistado nuevos mercados y crecer a escala internacional mediante un plan estratégico bien concebido, la búsqueda persistente de nichos y el afrontamiento de los mercados extranjeros con una postura proactiva. Nuestros hallazgos contribu-

yen a enriquecer nuestro conocimiento en el campo del EI, y en particular en lo que respecta a las pymes, destacando la importancia de una postura proactiva para afrontar la internacionalización que, presumiblemente, es más relevante que la experiencia acumulada en los mercados internacionales.

En segundo lugar, nuestro estudio sugiere que una menor percepción del riesgo asociado a la exportación desencadena la proactividad del gerente en los mercados internacionales. Esta relación resultó ser muy fuerte y significativa. Este hallazgo apoya las afirmaciones teóricas de Milanov y Maissenhalter (2014), que consideran la inclusión de las características cognitivas de los emprendedores y fundadores de empresas como una vía prometedora para entender el emprendimiento internacional. Y señalan que es probable que las características cognitivas “añadan refinamiento y capas de complejidad a los mecanismos que median en cómo la experiencia internacional personal de los fundadores influye en el posterior comportamiento de internacionalización de la empresa” (Milanov y Maissenhalter 2014, p. 50). Los elementos cognitivos proporcionan información sobre las consecuencias de la experiencia previa en los comportamientos empresariales. A pesar de ello, la perspectiva cognitiva sigue estando comparativamente poco representada en el campo de la investigación sobre el espíritu empresarial internacional (Acedo y Jones 2007).

En tercer lugar, nuestro estudio revela que, aunque los niveles de riesgo percibidos con respecto a la expansión internacional ejercen un impacto significativo en la proactividad de un directivo a la hora de buscar oportunidades en los mercados internacionales (es decir, en los comportamientos de un gerente), la percepción del riesgo

no afecta directamente al grado de internacionalización de la empresa (es decir, a los resultados de la empresa). Nuestro hallazgo difiere de los resultados de estudios anteriores que sugieren que la percepción del riesgo se asocia directamente con el grado de internacionalización (por ejemplo, Acedo y Florin 2007; Ortiz et al. 2012). Una posible explicación de este resultado puede residir en el hecho de que los estudios anteriores han comprobado la existencia de vínculos solamente directos entre la percepción del riesgo y el grado de internacionalización o la intensidad exportadora. Este hallazgo respalda la idea de que el éxito y el crecimiento de las empresas pasan inevitablemente por la acción, no por la cognición (por ejemplo, Frese y Gielnik, 2014).

Finalmente, hay destacar que ninguna de las variables de control (características de la empresa), parece estar asociadas con el grado de internacionalización alcanzado por las empresas, pero sí las características de gerente, los que demuestra la relevancia del aspecto humano en la internacionalización de las pymes y su desempeño.

De los hallazgos del estudio se sugieren implicaciones prácticas para las pymes que exportan y aquellas que pretenden incursionar en los de negocios de exportación. Para las empresas que pretendan aumentar el alcance de sus operaciones internacionales deberán fomentar definitivamente su postura proactiva con respecto a dichos mercados. Sería aconsejable que los gerentes de pymes empiecen a tomar mayor iniciativa y a desafiar el statu quo hacia las oportunidades en los mercados internacionales e intervenir proactivamente en lugar de aceptar pasivamente ciertas circunstancias. Adquirir experiencia internacional y conocimiento del mercado es valioso, pero requiere de tiempo. Dado que esta influye en la proactividad y percepción de riesgos hacia los mercados internacionales podría ser aconsejable y ventajoso para los gerentes de pymes procurar viajar al extranjero con más frecuencia. Viajando con regularidad a mercados extranjeros específicos, los directivos pueden acceder a información de primera mano, adquirir conocimientos relevantes, acelerar la identificación de oportunidades de negocio y reducir su percepción del riesgo asociado.

Como conclusión, a la luz de los resultados obtenidos podemos decir que existe evidencia empírica que sugiere que la proactividad de los gerentes en los mercados internacionales es un factor clave y que impacta el grado de internacionalización que alcanzan las pymes. La percepción del riesgo de expansión internacional influye en gran medida en el nivel de proactividad de los gerentes. La experiencia internacional impacta indirectamente al grado de internacionalización de una pyme, al impactar ésta en mayores niveles de proactividad de los gerentes

en los mercados internacionales y disminuir su percepción de riesgo de expansión internacional.

6. Limitaciones y posibles líneas de investigación futura

6.1. Limitaciones del estudio

En primer lugar, es un estudio específico del contexto, por lo que hay que reconocer la posibilidad de que los hallazgos puedan representar patrones particulares de la muestra de pymes y del contexto costarricense. Aunque la realización de estudios en una nación relativamente pequeña nos permite mantener condiciones del entorno relativamente homogéneas para todas las empresas objeto de este estudio, los resultados del estudio no podrían generalizarse a todas las pymes ni a todos los países.

En segundo lugar, este estudio contribuye a explicar de forma parcial los antecedentes del capital humano de una empresa que impactan el grado de internacionalización que alcanza una pyme. Puede haber otros factores características personales, (ej: percepciones, actitudes, estados emocionales, sesgos cognitivos, etc) que tenga impacto positivo o negativo en la internacionalización de las empresas. La EI es un ámbito de investigación fascinante, pero complejo que necesita ser investigado desde diferentes enfoques y marcos teóricos conceptuales.

En tercer lugar, este estudio hace uso de cuestionarios (“self-reports”) que, si bien son de uso convencional en investigaciones, por su naturaleza, estos podrían estar expuestos a sesgos de respuesta y de métodos comunes (para detalles sobre sesgos de respuestas, de métodos comunes y su manejo, véase Podsakoff et al., 2003). Este tipo de sesgo puede afectar los resultados del estudio. No se pueden eliminar totalmente, pero sí mitigar.

Si bien una serie de medidas para mitigar posibles sesgos de respuesta han sido tomadas de previo (como garantizar el anonimato, incluir pregunta de control, etc; medidas detalladas en sección 3.2) es importante reconocer existencia de esta limitación, dado el uso de los self-reports para recolectar los datos necesarios. A pesar de las posibles limitaciones, este estudio representa una muy importante contribución a la investigación existente sobre EI, la experiencia internacional y la relevancia del aspecto humano en los negocios internacionales y sus interrelaciones.

6.2 Líneas de investigación futuras

A continuación, se destacan algunas direcciones para futuras investigaciones sobre la internacionalización de las

pymes. Uno de los principales focos de atención debería ser la proactividad empresarial internacional. Keupp y Gassmann (2009), señala que los elementos de la orientación empresarial y sus dimensiones (es decir, la proactividad, la capacidad de innovación y la asunción de riesgos, están muy poco representados en los estudios existentes sobre EI) mientras que la abrumadora mayoría de las investigaciones existentes que examinan los efectos de los elementos de la orientación empresarial en las empresas no tienen en cuenta el contexto internacional.

Adicionalmente, según Ribau, Moreira, y Raposo (2018), uno de los desafíos de la nueva investigación es en EI es incorporar más estudios cubran una perspectiva amplia y de regiones como América Latina y hacer estudios comparativos entre países y regiones.

Por otro lado, y dado que la hipótesis H4 no pudo ser confirmada, cabría considerar la posibilidad de que la relación entre la percepción del riesgo y el grado de internacionalización pudiera explicarse totalmente a través de la proactividad con respecto a los mercados extranjeros. En otras palabras, valorar la posibilidad la proactividad con respecto a los mercados extranjeros actúa como mediador (variable interviniente que explica la relación entre la variable independiente y la dependiente (Field 2013) Si bien, no fue parte de este estudio, ni fue hipotetizado, valdría la pena realizar estudios en otros contextos latinoamericanos que pudiesen confirmar empíricamente esta presunción. A este respecto Frese y Gielnik (2014), realizan estudios meta-analíticos sobre los constructos psicológicos de un emprendedor y sus efectos en el éxito, la supervivencia y el crecimiento de una empresa. Estos autores subrayan que, aunque las motivaciones, los factores cognitivos y la personalidad de un emprendedor demuestran ser valiosos para detectar y evaluar oportunidades de negocio, estos factores pueden afectar a las empresas sólo de forma indirecta, pues es la respuesta conductiva es la que, en última instancia, afectan al crecimiento y la supervivencia de la empresa.

Asimismo, sería además interesante examinar los efectos de otros factores cognitivos (como los estados afectivos positivos y negativos y la autoeficacia) en la percepción del riesgo en la expansión internacional y la proactividad. Para concluir, debemos decir que esta investigación aborda parte de la explicación y proporciona pruebas empíricas sobre los factores humanos que influyen en los distintos niveles de internacionalización de las pymes utilizando tres enfoques teóricos diferentes. No obstante, se necesitan más estudios. Parafraseando a Dimitratos y Li (2014), el emprendimiento internacional es un área de investigación relativamente joven, fragmentada; y por ello se hace necesario estudiarlo desde una perspectiva

multiteórica. Esperamos que nuestro estudio fomente investigaciones adicionales sobre posibles antecedentes del emprendimiento internacional con perspectivas más holísticas o multiteóricas.

Referencias

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136.
- Acedo F., & Florin J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49-67.
- Acedo, F., & Florin, J. (2007). Understanding the risk perception of strategic opportunities: A tripartite model. *Strategic Change*, 16(3), 97-116.
- Acedo, F., & Galán, J. (2011). Export stimuli revisited. *International Small Business Journal*, 29(6): 648-670.
- Acedo, F., and Jones, M. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters, and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Achtenhagen, L. (2011). *Internationalization competence of SMEs*. Entreprenörskapsforum, Stockholm. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A486552&id=swid=8372> (accesado en Junio 2020).
- Amora, J. T. (2021). Convergent validity assessment in PLS-SEM: A loadings-driven approach. *Data Analysis Perspectives Journal*, 2(3), 1-6.
- Andersson, S. (2015). The international entrepreneur—From experience to action. In S. Fernhaber and S. Prashanthamb (Eds.). *The routledge companion to international entrepreneurship*: 70-83. London: Routledge.
- Arroyave, T., Múnera, A., & Vanegas, J. G. (2017). Manager characteristics and top management team in antioquia's manufacturing SMES: Características gerenciales y del equipo de alta gerencia en las pymes antioqueñas del macrosector de manufacturas. *Espacios*. (Recuperado enero del 2023): <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/4290>

- Awang, Z., Afthanorhan, A., & Asri, M. A. M. (2015). Parametric and non-parametric approach in structural equation modeling (SEM): The application of bootstrapping. *Modern Applied Science*, 9(9), 58-76.
- Bal, E., & Kunday, A. Ö. (2014). Investigating the role of entrepreneurial traits and human capital on the internationalization degree of small and medium enterprises in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8), 192-201
- Barón, L., & Rotundo, G. Z. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31-48.
- Basly, S. (2015). Family involvement in business and exports in SMEs: Is the manager's international orientation influential? *Journal of Intercultural Management*, 7(1), 69-99.
- Bernini, M., Du, J., & Love, J. H. (2016). Explaining intermittent exporting: Exit and conditional re-entry in export markets. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 1058-1076.
- Blum, B. S., Claro, S., & Horstmann, I. J. (2013). Occasional and perennial exporters. *Journal of International Economics*, 90(1), 65-74.
- Brouthers, K., Nakos, G., and Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- Burga, D. M. (2011). Metodología de estudios de línea de base. *Pensamiento crítico*, 15, 061-082.
- Burgos-Guerrero, S. C. (2019). Factores de internacionalización de la pymes en Europa. (Recuperado marzo del 2023) <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11650/T08753.pdf?sequence=5> 1 2023)
- Buxmann, P., Diefenbach, H., & Hess, T. (2012). *The software industry: Economic principles, strategies, perspectives*. Heidelberg: Springer.
- Buzavaite, M., & Korsakiene, R. (2019). Human capital and the internationalisation of SMEs: A systemic literature review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(1), 125-142.
- Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. London: Routledge.
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(1), 363-403.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., & Sammut, S. (2019). Effectiveness of export support programs: Impact on the relational capital and international performance of early internationalizing small businesses. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 436-461.
- CEPAL, (2014). *Cadenas globales de valor y diversificación de exportaciones. El caso de Costa Rica*. (Recuperado junio del 2021) <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36719-cadenas-globales-valor-diversificacion-exportaciones-caso-costa-rica-asistencia>
- CEPAL. (2018). Export Innovation of the SMEs through the extensive Margin in Latin America. (recuperado en junio el 2021) <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44113>
- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization—A review. *Journal of World Business*, 57(1), 101267.
- Chung, J. & Monroe, G. (2003), "Exploring social desirability bias", *Journal of Business Ethics*, 44(4) 291-302.
- Ciravegna, L., Majano, S., & Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081-1089.
- Clercq, D., Sapienza, H., & Crijns, H. (2005). The Internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24(4): 409-419.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2021). Internationalizing the coopetition constructs quadratic effects on finan-

cial performance under different degrees of export intensity and an export geographical scope. *Journal of International Marketing*, 29(2), 62-80.

- Cuervo-Cazurra, A., Ciravegna, L., Melgarejo, M., & Lopez, L. (2018), "Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability", *Journal of World Business*, Vol.53 No.2, pp. 209-221. doi:10.1016/j.jwb.2017.11.002
- Cuypers, I. R., Patel, C., Ertug, G., Li, J., & Cuypers, Y. (2022). Top management teams in international business research: A review and suggestions for future research. *Journal of International Business Studies*, 53(3), 481-515.
- Daszkiewicz, N., & Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: context models and implementation*: 63–75. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers.
- Derda, D. (2017), "International Experience in Upper Echelon Theory: Literature Review", *Business Systems Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 126-142.
- Dib, L., Da Rocha, A., & Da Silva, J. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3): 233–253.
- Dimitratos, P., & Li, N. (2014). "Where to" international entrepreneurship? An exploration to seminal articles. In S. Fernhaber and S. Prashanthamb (Eds.). *The routledge companion to international entrepreneurship*: 29–44. London: Routledge.
- Dominguez, N. (2018). SME internationalization strategies, chapter 1. In: *SME internationalization strategies: innovation to conquer new markets*, 5–27. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Dow, D., & Larimo, J. (2009). Challenging the conceptualization and measurement of distance and international experience in entry mode choice research. *Journal of International Marketing*, 17(2): 74–98.
- Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs. *International Journal of Information Management*, 34(5): 672–681.
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29(3), 1-35
- Enomoto, R., Hanusz, Z., Hara, A., & Seo, T. (2020). Multivariate normality test using normalizing transformation for Mardia's multivariate kurtosis. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 49(3), 684-698.
- Evans, J., & Mavondo, F. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 515–532.
- Fernández Olmos, M., & Díez-Vial, I. (2015). Internationalization pathways and the performance of SMEs. *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 420-443.
- Fernández-Ortiz, R., & Lombardo, G. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2): 131–154.
- Field, A. (2013). Moderation, mediation and more. In A. M Carmichael (Ed.). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: Sage.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. (2009). How individual differences affect executive action. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, and R.E. Hoskisson (Eds.), *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and board*: 43– 82. Oxford: Oxford U Press.
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2003). Targeting export support to SMEs: Owners' international experience as a segmentation basis. *Small Business Economics*, 20(1): 69-82.
- Fonseca-Feris, R., & Fleitas-Alvarez, V. C. (2020). Las pequeñas y medianas empresas en Paraguay. Limitaciones para su internacionalización. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2), 294-311.
- Franco-Ángel, M., & Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país. *Estudios gerenciales*, 35(150), 81-91.
- Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization

- time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1): 413–438.
- Hair, J. F, Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Structural Equation Modeling. Chapter 12. In *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2): 139–152.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1),115-135.
- Jain, N. K., Celo, S., & Kumar, V. (2019). Internationalization speed, resources, and performance: Evidence from Indian software industry. *Journal of Business Research*, 95(1), 26-37.
- Jones, M. V., & Casulli, L. (2014). International Entrepreneurship: Exploring the logic and utility of individual experience through comparative reasoning approaches. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1),45-69.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs. *International Business Review*, 21(4), 694–707.
- Keupp, M., & Gassmann, O. (2009). The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field. *Journal of Management*, 35(3), 600– 633.
- Kiss, A. N., Fernhaber, S., & McDougall–Covin, P. P. (2018). Slack, innovation, and export intensity: Implications for small–and medium–sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(5), 671-697.
- Kuivalainen, O., D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A. & Buck, T. (2013), “Geographical pathways for SME internationalization: Insights from an Italian sample”, *International Marketing Review*, 30(2), 80-105.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, 68(7), 1501-1505.
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(1), 691-716.
- Lafuente, E., Vaillant, Y., Alvarado, M., Mora-Esquivel, R., & Vendrell-Herrero, F. (2021). Experience as a catalyst of export destinations: The ambidextrous connection between international experience and past entrepreneurial experience. *International Business Review*, 30(1), 101765.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E., & Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs. *International Business Review*, 14(6), 719–738.
- Mason, M., & Pauluzzo, R. (2005). SMEs: the path towards international success. *Oxford Journal*, 18(1), 151–167.
- McKelvie, A., Haynie, J., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273–292.
- Mieres, C. G., & García, C. G. (2018). La internacionalización de las empresas asturianas. *Emprendimiento de negocios internacionales*, 3(1), 49-54.
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167.
- Milanov, H., & Maissenhalter, B. (2014). Cognition in international entrepreneurship. In S. Fernhaber and S. Prashanthamb (Eds.). *The Routledge Companion to International Entrepreneurship*: p.47–69. London: Routledge.
- Mindrila, D. (2010). Maximum likelihood (ML) and diagonally weighted least squares (DWLS) estimation procedures: a comparison of estimation bias

with ordinal and multivariate non-normal data. *International Journal of Digital Society*, 1(1), 60–66.

- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E., & Smith, J. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2): 93–104.
- Nevitt, J., & Hancock, G. (2001). Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 8(3), 353–377.
- O’Grady, S., & Lane, H. (1996). The psychic distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
- Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.
- Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience, and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921-932.
- Ortiz, R., Ortiz, J., & Ramírez, A. (2012). How does management perceive exporting? An empirical study of SMEs. *Engineering Economics*, 23(2), 200–208.
- Oviatt, B., & McDougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554.
- Pidduck, R. J., Clark, D. R., & Busenitz, L. W. (2022). Revitalizing the ‘international’ in international entrepreneurship: the promise of culture and cognition. The International Dimension of Entrepreneurial Decision-Making: Cultures, Contexts, and Behaviours, 11-35.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879– 903.
- Qin, L., Akhtar, N., Farooq, Q., & Gillani, S. H. M. (2022). How a chairperson’s international experience can affect the post-entry speed of international SMEs from emerging economies: the roles of functional variety and power. *International Journal of Emerging Markets*, (Recuperado marzo del 2023) <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-12-2021-1913/full/html>
- Ramaswamy, K., Kroeck, K., & Renforth, W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: A comment. *Journal of International Business Studies*, 27(1), 167–177.
- Reuber, A., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team’s international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*. 28(4),807–825.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*, 35(2), 280-303
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. (2014). International entrepreneurship. In S.Fernhaber & S. Prashanthamb (Eds.). *The routledge companion to international entrepreneurship*, p.7-28. Routledge.
- Sandoval, C., & Rank, O. (2021). Managers’ intentions to pursue export expansion: An entrepreneurial cognition perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 316-339.
- Sandoval-Álvarez, C. (2022). International Performance of Small and Medium-Sized Firms: The role of Proactiveness, International Experience and Networks. *Estudios de Administración*, 29(2), 36-58.
- Santhosh, C. (2019), “Impact of determinants on early internationalization”. *Journal of Engineering, Design and Technology*, .7(5), 1018-1034.
- Clercq, D.,& Zhao, L. (2014). Is there more to learn? Knowledge and learning in new venture internationalization research. In S. Fernhaber and S. Prashanthamb (Eds.). *The routledge companion to international entrepreneurship*: 132–147. London: Routledge.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158(1) 113676

- Sitkin, S., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior. *Academy of Management journal*, 38(6), 1573–1592.
- Sousa, C. M., & Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 467-488.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2018), “Rigidity in SME export commencement decisions”. *International Business Review*, 27(1), 46-55
- Toomsalu, L., Tolmacheva, S., Vlasov, A., & Chernova, V. (2019). Determinants of innovations in small and medium enterprises: A European and international experience. *Terra Economicus*, 17(2), 112-123.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung: eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Heidelberg: Springer.
- Xu, H., Taute, H., Dishman, P., & Guo, J. (2015). Examining causal relationships among international experience, perceived environmental uncertainty, market entry mode, and international performance. In B.Stöttinger, B.Schlegelmilch, and S.Zou (Eds.), *International Marketing in the Fast Changing World* pp.135–156. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2018) . Growth and job creation at the firm level: Swedish SME data. *Management Research Review*, 41(3), 345-358
- Yeoh, P. (2004). International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, 21(4/5), 511–535.
- Zhou, L., Barnes, B., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882–905.

Anexos

Tabla 3. Datos de empresas e informantes

Características de las empresas	Promedio	Desviación Estándar	Rango
Antigüedad (años)	19.8	14.2	6-75
Número de empleados	43	54	4-242
Intensidad de exportación (% exportación / % vtas totales)	27.7%	28.9%	4-100
Años en exportación	12	10.5	2-53
Alcance de las exportaciones (número de países)	4	4	1-20

Sectores representados en la muestra	Total	%
Desarrollo de software	50	37.6%
IT and comunicaciones	37	27.8%
Plastico y empaques	21	15.8%
Alimentos y bebidas	13	9.8%
Metalmecánica	5	3.7%
Química	4	3.0%
Servicios legales	3	2.3%

Características de los informantes	Promedio	Desviación Estándar	Rango
Edad (años)	45.3	9.76	26-71
Años de experiencia en exportaciones	12	10.4	2-45

Características de los informantes	Total	%
Cuenta con experiencia previa en exportaciones	51	38%

Tabla 4. Resumen de análisis de fiabilidad y validez de constructos

Constructores, indicadores y umbrales	Cargas (loading factor)	Valores p	Alfa de Cronbach	C.R	AVE	HTMT	VIF
Percepción de riesgo			0.80	0.80	0.58	-0.674	
La actividad internacional es algo positivo para mi empresa.	0.739	***					
Vender al exterior implica un alto riesgo. 1/							
Exportar representa una oportunidad importante para mi.	0.767	***					
Mi empresa tiene alta probabilidad de ser exitosa en los mercados internacionales	0.789	***					
Proactividad			0.93	0.92	0.70	-0.674	
Monitorea regularmente las tendencias de los mercados internacionales	0.777	***					
Explora oportunidades de negocios en el exterior.	0.868	***					
Usualmente dedico tiempo para hacer visitas al exterior	0.844	***					
Busca activamente proveedores y clientes en los mercados internacionales	0.945	***					
Asiste regularmente a ferias comerciales.	0.671	***					
Grado de internacionalization	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1.537
Intensidad de exportación							
Alcance geográfico de las exportaciones							

Umbrales permitidos:							
Consistencia interna	>.50	<.05	>.70				
Fiabilidad compuesta				>.70			
Validez convergente					>.50		
Validez discriminante						< .90	
Multicolinealidad							< 5

Fuente: autoría propia

Notas: ***: $p < .001$; 1/: ítem eliminado en el proceso de depuración de la escala; n/a= no aplica