

### **PROYECTO CAID 2011 (en ejecución):**

***Identificación de factores de éxito derivados del proceso de integración económica europeo que favorezcan la internacionalización de las pymes de la región centro de Argentina***

#### **Autor**

Luis Felipe Agramunt – María Florencia Puccinelli – Eduardo Calafell

#### **E-mail**

lfagramunt@hotmail.com

#### **Eje Temático**

Administración

**Palabras claves:** Internacionalización - Pymes – Factores de éxito Región Centro

### **RESUMEN**

Los procesos de integración económica llevan a que la globalización sea una realidad ineludible para las Pymes que participan en forma creciente en los mercados internacionales. La realidad de las Pymes tiene características propias que se manifiestan también en el abordaje de los procesos de internacionalización. El objetivo de este grupo de trabajo es la identificación de los factores externos derivados del proceso de integración económica y que han permitido a Pymes de la UE diseñar y/o instrumentar estrategias que mejoraron su competitividad internacional y que pueden ser transferidas a empresas argentinas de la región centro. Así, en el curso de esta investigación, se han identificado tres factores de éxito que han impactado en las pymes de la UE y que se replican a su vez en las pymes latinoamericanas.

### **MARCO TEÓRICO**

Los procesos de integración económica llevan a que la globalización sea una realidad ineludible para las Pymes que participan en forma creciente en los

mercados internacionales (Barletta et.al, 2013). La literatura abarca investigación general en los comportamientos y las estrategias asociadas con la exportación (Dalli 1995, Douglas 1996) así como corrientes más específicas las que incluyen estudios en la relación entre el comportamiento exportador y el tamaño de la firma (Bonaccorsi 1992) y las características de su desempeño exportador (Moini 1995, Katsikeas et al 1996, 1997).

Las Pymes son substancialmente diferentes a la gran empresa (Penrose, 1995) ya que presentan características propias que las distinguen, no sólo por la menor cantidad de empleados o de ventas sino porque tienen menos capacidad para adoptar nuevas tecnologías, menores probabilidades de acceder a créditos, menor posibilidad de acceso al mercado, etc. Incursionan en mercados extranjeros por causa de factores internos y externos (Manlova y Manev, 2004) ya que ambos afectan su competitividad internacional. Los internos se relacionan con la motivación para hacer crecer la Pyme así como el acceso y la utilización efectiva de los recursos. Los externos incluyen diferentes aspectos económicos entre los que se encuentran los procesos de integración y la utilización de conocimientos externos disponibles para potenciar el proceso innovador (Bertand y Mol, 2013).

La literatura coincide en que el desempeño exportador queda determinado por la estrategia competitiva que sigue la empresa en el marco de los referidos factores externos que las condicionan (Julien y Ramangalahy, 2003; Kazem, 2005). Este abordaje de mercados externos está asociado con el desempeño exportador (Zou y Stan, 1998).

En tal contexto el proceso de integración de la Unión Europea (UE) viene colaborando con las Pymes reduciendo las barreras que segmentan los entornos competitivos de las Pymes (Dana et al., 2005). De tal forma las Pymes europeas se ven impulsadas en parte por la política expansionista de la UE que busca al mercado internacional como fuente de crecimiento (Dana et al., 2005).

A partir de la contextualización el equipo de investigación, con la colaboración de investigadores de otras universidades latinoamericanas y europeas, encara un proceso de análisis que intenta identificar factores que impacten positivamente en la internacionalización de las Pymes regionales a partir de la experiencia recogida de acciones similares promovidas en el seno de la UE.

## **OBJETIVO:**

Identificar factores externos derivados del proceso de integración económica que han permitido a Pymes de la UE diseñar y/o instrumentar estrategias que mejoraron su competitividad internacional y que pueden ser transferidas a empresas argentinas de la región centro.

## **METODOLOGIA**

El diseño de la investigación es un estudio descriptivo transversal con utilización de datos secundarios y primarios obtenidos mediante entrevistas y herramientas cualitativas y cuantitativas. Se define como una investigación cualitativa de alcance correlacional con un diseño longitudinal (no experimental) causal, cuya finalidad se centra en analizar y explicar la relación existente entre las prácticas de las empresas europeas que experimentaron la experiencia de un proceso de integración económica como herramienta para mejorar la competitividad de las Pymes regionales.

## **RESULTADOS**

La indagación muestra 3 factores muy claramente determinados que impactan en las pymes de la UE que se replican a su vez en las latinoamericanas y que pueden favorecer el desarrollo de las pymes regionales:

- 1) Las políticas públicas orientadas a la internacionalización de las pymes, tanto en líneas generales como a través de instrumentos específicos de apoyo;
- 2) El rol de las universidades y los gobiernos como intermediarios entre el conocimiento externo disponible y la posibilidad que los mismos generen ventajas competitivas a nivel internacional para tales pymes; y
- 3) La disponibilidad de recursos, particularmente la necesidad de contar con personas calificadas que puedan favorecer internamente los cambios.

## 1) POLÍTICAS PÚBLICAS ORIENTADAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

El concepto de Competitividad Sistémica, defendido por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), distingue 4 niveles de actuación: meta (gobernabilidad y competitividad industrial), macro (estabilidad y capacidad de transformación), meso (apoyo a los esfuerzos de las empresas) y micro (requerimientos tecnológicos e institucionales). Hernández (2001) señala que "...el concepto de competitividad sistémica (...) es una aproximación analítica para entender los factores que contribuyen a lograr un desarrollo industrial exitoso. Ofrece también una buena aproximación para comprender los factores que determinan la competitividad de las Pymes. El concepto trata de ir más allá de la discusión contrapuesta entre Estado y mercado y se centra más en encontrar el equilibrio adecuado entre las fuerzas del mercado y la intervención del Estado.

En las indagaciones realizadas surge que es necesario lograr condiciones estables en el sistema económico, lo que se alcanza con políticas económicas que den estabilidad y previsibilidad, políticas presupuestarias y monetarias adecuadas, un sistema financiero que funcione adecuadamente, un esquema fiscal transparente y un régimen de comercio exterior claro. Sin embargo, dichas políticas por sí solas no son suficientes, es preciso que el gobierno vaya más allá

En este aspecto la investigación llevada adelante y publicada en Revista de la FCE, puso en evidencia que el camino a seguir es el de la asignación de recursos públicos al desarrollo de políticas específicas tendientes a mejorar la cooperación entre instituciones públicas (universidades, centros de ciencia e investigación), organizaciones intermediarias estatales (gobierno) y grupos de interés (empresas), y a promover las industrias estratégicas, que tienen un alto ritmo de progreso técnico. De esta manera, los obstáculos enfrentados por las Pymes se podrían identificar oportunamente y se podrían diseñar medidas tendientes a mejorar su competitividad y así favorecer su internacionalización.

Indagando en el apoyo a las Pymes en la UE se identifica un importante número de instituciones que apoyan el desarrollo del sector: organismos públicos, privados, financieros, instituciones de cooperación internacional, instituciones sin fines de lucro, educativas, entre otras. Este trabajo se centra

en las acciones derivadas de los primeros, específicamente, de la Comisión Europea (CE).

Así, una de las principales barreras externas a la empresa enfrentadas por las Pymes a la hora de comercializar en mercados extranjeros viene dada por las regulaciones y las leyes existentes en el mercado de destino (Alemania, Deutsche Bank Research, 2011), lo que afecta su competitividad y su habilidad para crecer y contratar nuevos empleados. Es por esto, que la reducción de la carga regulatoria y administrativa para las Pymes es uno de los principales objetivos de la CE. De acuerdo con su Informe 2011, se han tomado diversas acciones con el fin de producir propuestas legislativas amigables a las Pymes, como por ejemplo eximir a las micro-empresas de los requerimientos legales innecesarios en materia de directivas contables o de brindar información anualmente con el fin de estar registradas en el Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría, entre otras.

En lo que respecta a las diferentes condiciones que se presentan en los mercados y los conflictos que ello representa, es relevante destacar la Política Regional de la Comisión Europea, la que incluye tres programas de cooperación entre las distintas regiones y países que conforman la UE. La cooperación se manifiesta como: a) transfronteriza, tanto para áreas separadas por una frontera de la UE como también por aquellas que limitan con países que son candidatos potenciales; b) transnacional, es decir, para un área mayor, como por ejemplo el Espacio Alpino; ó c) Interregional, para todas las regiones de la UE. Con estos programas se persiguen los siguientes objetivos: afrontar problemas comunes a las regiones; compartir conocimiento, infraestructura y otros activos; que las personas se integren y establezcan redes de relaciones más allá de las fronteras y alentar el intercambio de buenas prácticas.

Se puntualiza también que los arreglos de cooperación han recibido mayor atención como medio para afrontar los desafíos que acarrea el proceso de internacionalización (Fink, Harms & Kraus, 2008). Las redes sociales (*social networks*) son esenciales en el proceso de internacionalización de las Pymes para identificar oportunidades en los mercados internacionales (Zhou, Wu, & Luo, 2007; Hessels, 2005), pues proporcionan conocimiento e información valiosos a las empresas provenientes de los otros miembros de la red, entre otras ventajas.

Otro aspecto a resaltar, es el permanente suministro de información con que las Pymes cuentan gracias al Portal Web de la UE. Allí, se puede encontrar información sobre cómo ponerse en contacto con socios comerciales de otros países, sobre prácticas desleales y la política relativa a los consumidores, eBusiness y eGovernment, nuevas formas de financiación, entre otras.

Las barreras económicas, es decir, los costos de expandirse internacionalmente y la falta de capital, son otro obstáculo recurrente a la hora de internacionalizarse. Como respuesta, la UE posibilita el acceso a financiación a través de diferentes vías: subvenciones, préstamos, garantías y la financiación de proyectos específicos. También se han constituido diversos Fondos destinados a las Pymes, como el Fondo de Desarrollo Regional Europeo, cuyo objetivo es fortalecer la cohesión política y social en la UE mediante la corrección de las asimetrías entre regiones y la iniciativa Recursos Europeos Comunes para las Micro y Medianas Empresas (JEREMIE, según sus siglas en inglés).

Con respecto a la última barrera externa identificada relacionada a la falta de apoyo y asesoramiento por parte del Estado, la CE establece varias redes de comunicación para ayudar y aconsejar a las Pymes en la UE en temas como: el acceso a los mercados dentro del bloque o fuera de él, la solicitud de fondos, estandarización de sus productos, información sobre buenas prácticas, traducciones y puntos de contacto.

Por último, cabe destacar que todas las acciones anteriores se desarrollan en el marco del Acta para Pequeños Negocios, considerando el Principio *Think Small First* (Pensar primero en pequeño). En dicho documento se establecen diez principios que constituyen la guía en la formación y adopción de políticas, tanto por parte de la UE como órgano supranacional, como a nivel de cada uno de sus Estados Miembros.

Cabe por tanto destacar el importante rol cumplido por diferentes políticas activas de la UE referidas al proceso de internacionalización de Pymes que no han sido posible identificar aún en la región bajo análisis pero que indudablemente han de repercutir positivamente cuando logren implementarse. La excepción se centra en la función de intermediario del conocimiento externo que varias políticas locales evidencian y que se explicitan seguidamente.

## 2) LAS UNIVERSIDADES Y LOS GOBIERNOS COMO INTERMEDIARIOS DEL CONOCIMIENTO EXTERNO

En referencia a este factor el equipo de investigación indagó profundamente y puso en común con la comunidad científica sus resultados a través de diferentes eventos desarrollados en el país y en el exterior (España, Irlanda, Dubai, México y Brasil)

Es quizá en la puesta en común durante el III Workshop EXTENDA 2104 (Cádiz – España) donde mejor pudo exponerse y desarrollarse este aspecto. Resultado del mismo fue la demostración de su importancia en la propia experiencia de la UNL, recogida también de la que previamente desarrollaron varias universidades de la UE de donde obtuvo ideas para reforzar su proceso (Politécnica delle Marche de Italia; Kaiserslautern y Karlsruhe de Alemania y Cádiz y Pablo de Olavide de España; entre otras).

En efecto, en dicho Workshop se planteó que la economía global del conocimiento que caracteriza el tiempo actual muestra que los países que más crecen son los que producen innovaciones tecnológicas, en particular relacionadas a empresas intensivas en el mismo o empresas de base tecnológica (EBT) y que las innovaciones suponen la existencia de 3 factores críticos: 1) un conocimiento nuevo; 2) que se encuentre disponible o resulte accesible a las empresas o los productores; y 3) que pueda ser convertido en una oportunidad de negocio que sirva al crecimiento y desarrollo de la sociedad.

A partir de dicho contexto se evidencia que el conocimiento novel puede ser consecuencia de esfuerzos propios del sujeto innovador o adquiridos de su entorno y convertido en oportunidades. Obviamente los procesos de creación de conocimiento elaborados en el seno de las organizaciones suelen ser costosos y demandar ingentes recursos económicos y humanos a lo largo de muchos años. El conocimiento nuevo y que se encuentre disponible de manera amplia y generalizada y que sea promovido por terceros (gobiernos, universidades, centros de investigación públicos y otros actores) permite a los sujetos que desarrollan la innovación y que no cuentan con suficientes recursos para afrontar la creación de conocimiento disponer de una oportunidad de mejora o de una oportunidad a explotar como negocio.

Una importante cantidad de trabajos científicos demuestran que la capacidad de detectar este conocimiento nuevo, accesible y externo al sujeto innovador tiene directa relación con las relaciones de colaboración en que participa este sujeto (Cohen y Levinthal, 1990; Souchon y Diamantopoulos, 1996; Bertrand y Mol, 2013) y revelan que en el seno de estas redes creadas con proveedores, competidores y clientes se pueden detectar las novedades y a partir de allí intentar convertirlas en innovaciones de la propia organización.

Así, siempre que existe un conocimiento nuevo por fuera de la organización, la aptitud para detectarlo, evaluarlo y eventualmente convertirlo en una oportunidad de negocio depende de varios factores, entre ellos los de contar con sujetos capaces de percibir lo nuevo pero también de otros sujetos capaces de asimilarlo y convertirlo en oportunidad de acuerdo a la cultura desarrollada por la organización.

Los países con menor grado de desarrollo son los que por propia definición, mayores índices de pobreza exhiben. Estos países se enfrentan al desafío de resolver dicho problema pero al mismo tiempo al de crecer al ritmo de aquellos que están en mejores condiciones relativas para no quedar rezagados. Aquí la trama productiva evidencia una importante participación de pymes, algunas de las cuales disponen de los recursos humanos para llevar adelante innovaciones que les generen ventajas competitivas inclusive en mercados internacionales. Son ellas las que favorecen el crecimiento del país y contribuyen a la solución de la pobreza.

Estas Pymes, de países de menor grado de desarrollo y de potencial innovador requieren el apoyo de “intermediarios” (ó “brokers”) que les promuevan el acceso a redes y les mejoren la aptitud interna para captar y convertir en oportunidad de negocios el conocimiento externo disponible. Por otro lado tampoco les resulta fácil a estas empresas acceder a suficientes fondos para financiar desarrollos nuevos que por tal motivo (ser nuevos y de ámbitos propicios a cambios) tienen posibilidades de fracaso. Por lo tanto sólo en un aspecto, bajo ciertas circunstancias y en determinados entornos, estas Pymes están en iguales condiciones que la de los países más desarrollados: la existencia de ambientes sociales que favorecen y promueven la existencia de los mismos y las sostengan en su expansión.

En dicho Workshop pero también de manera mucho más intensa en las reuniones de ICSB de Dublin y Dubai se acordó con colegas y se evidenció empíricamente (ver los trabajos de Arechavala, et. al) que los países menos desarrollados necesitan imperiosamente de actores que les acerquen y promuevan el acceso a ese conocimiento. En tal rol los gobiernos locales y las universidades juegan un rol trascendente. En países como México, Brasil y Argentina se presentan condiciones sociales favorables a un desarrollo de Pymes innovadoras más que en otros y la razón principal, además de la existencia de un sustrato social que promueve el emprendedorismo, son las acciones gubernamentales de apoyo y las acciones de las universidades que abordan la temática.

En el caso de Argentina el sistema científico-tecnológico está soportado básicamente por los gobiernos y las universidades, la mayor parte de las cuales a su vez son estatales. El conocimiento nuevo disponible es básicamente externo a las pymes innovadoras y muchas veces insuficiente para construir ventajas competitivas que les permitan el éxito en otros países. El acceso a redes internacionales y a una mejor capacidad de absorción del conocimiento para convertirlo en oportunidades de negocio se convierte en cuestiones clave.

La Universidad Nacional del Litoral (UNL) es una de dichas universidades estatales que participa activamente del sistema científico-tecnológico argentino creando conocimiento de muy diversas formas. Se citan 2 casos a título de ejemplos: 1) la patente obtenida por investigadores del Instituto de Agrobiotecnología del Litoral (IAL) del gen HaHB4 que confiere a las plantas de girasol tolerancia a la sequía, la salinidad y el ataque de insectos herbívoros; y 2) el diseño y producción de juegos didácticos que estimulan y desarrollan aptitudes cognitivas, motoras, emocionales y sociales en niños, desarrollado en el marco de “Expresiva”, la incubadora de emprendimientos de base cultural de la UNL y que le valió a Lorena Picasso, la responsable, el tercer lugar a la Mujer Empresaria del Año de las UNCTAD 2014.

Si bien la UNL promueve y genera nuevos conocimientos sabe que tal esfuerzo no es suficiente para impulsar a las pymes innovadoras de su región y por lo tanto encara en simultáneo un rol de intermediario entre dichas pymes, redes internacionales que favorezcan el acceso a nuevos conocimientos y la

promoción de las capacidades de absorción del mismo para desarrollar innovaciones.

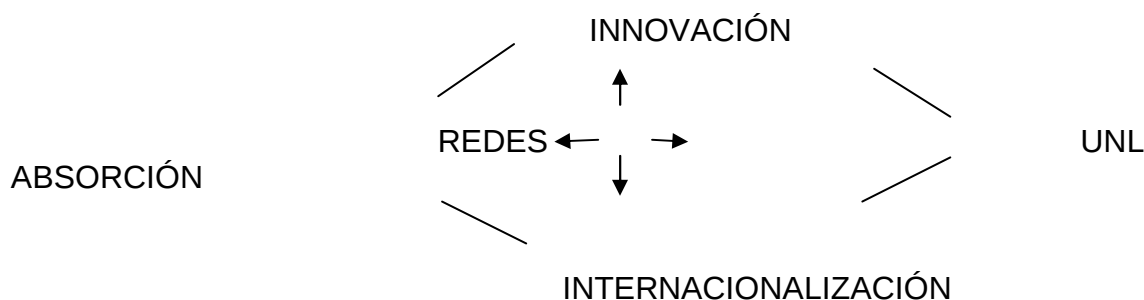
Tales esfuerzos los realiza en relación a las EBT y en particular en las empresas de biotecnología y las de software y servicios informáticos (SSI). Respecto de éstas últimas la gestión de intermediación muestra signos notables de avance aunque es necesario reforzar el proceso e incluir mayor número de actores internacionales de manera que lo potencie.

El objetivo de este documento es exponer y favorecer el debate sobre las mejores formas de contribuir al desarrollo de pymes innovadoras en el contexto latinoamericano en general y argentino en particular y desde la perspectiva de una universidad pública argentina. El trabajo se estructura del siguiente modo:

- a) Inicialmente y de manera general se expone el marco teórico dentro del que se inscriben la importancia de las redes, la capacidad de absorción de conocimiento y la internacionalización en relación al proceso innovador de las pymes. En dicho marco se señalan las características generales del sector del software y los servicios informáticos (SSI) en la región de impacto de la UNL;
- b) Seguidamente se explica el modelo y las acciones correspondientes que viene desarrollando la UNL para apoyar al sector SSI en un rol de intermediario; y
- c) Finalmente se exponen las conclusiones y acciones a seguir.

El objetivo citado puede exponerse como lo muestra la figura siguiente en la cual la UNL actúa tanto de manera directa (aportando conocimiento nuevo para la innovación) como indirecta favoreciendo el acceso y el desempeño en redes externas, el mejoramiento de la capacidad de absorción de conocimiento y el proceso de internacionalización, los que a su vez se relacionan y potencian recíprocamente.

## ROL DE LA UNL COMO INTERMEDIARIO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

En todo momento el sujeto del proceso innovador que tiene en consideración la UNL es la Pyme regional entendida como la organización con fines de lucro que tenga menos de 50 empleados y una factura anual inferior a los montos estipulados de acuerdo a cada sector según la legislación local.

### 3) DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Finalmente el tercer factor clave identificado se relaciona con el concepto de Capacidad de Absorción (CA) de conocimiento (Cohen y Levinthal, 1990) y en particular con la necesidad de la participación de “gate keepers” o promotores de la difusión del conocimiento dentro de la organización como forma de favorecer el proceso innovador.

En tal sentido se ha analizado en diferentes presentaciones y trabajos presentados que la experiencia desarrollada por la empresa a través de sus actividades en mercados externos favorece directamente su propia CA. Ello es debido a que tal experiencia puede aumentar la aptitud de las mismas para identificar, interpretar y utilizar la información de exportación (Souchon y Diamantopoulos, 1996). Así las empresas con poca experiencia, por ejemplo en la exportación, suelen prestar menos atención a la nueva información de proveedores extranjeros y otros agentes en los países de destino a pesar resultar de significativa importancia para su desempeño competitivo en el propio mercado donde actúan (Bertrand y Mol, 2013). Se encuentran así en

desventaja para competir en el mercado local con aquellas empresas que, teniendo experiencia internacional, se adelantan en la construcción de ventajas al conocer las nuevas tendencias, tecnologías, productos o fuentes de abastecimiento.

La articulación de estas aptitudes (adquisición, asimilación, transformación y explotación) conforman una misma dimensión de la CA para desarrollar innovaciones que habrán de constituir oportunidades de negocios. LA difusión hacia “adentro” de la organización tiene directa relación con la formación y experiencia internacional de sus niveles ejecutivos y de conducción por lo que contar con gente formada a tales efectos resulta trascendente.

En tal sentido la experiencia recogida tanto de la Universidad Politécnica delle Marche (Italia) como de la de Karlsruhe (Alemania), muestran que es posible formar mejor los cuadros directivos de las Pymes mediante programas de entrenamiento como el GCPyMes que promueven la construcción de tales competencias.

Las líneas de investigación planteadas en este estudio otorgan un marco referencial que permite considerar que la participación de la empresa en redes inter-organizativas más grandes e internacionalizadas como un factor que favorece el acceso a un conocimiento nuevo y potenciador de su proceso innovador en la medida que cuente con recursos humanos que puedan expandir y aprovechar del conocimiento disponible.

## **CONCLUSIONES Y ACCIONES FUTURAS**

Los 3 factores clave identificados requieren que se prosiga en una indagación más profunda en referencia a la posibilidad que puedan coordinarse y articularse adecuadamente para favorecer el proceso de internacionalización de la Pymes regionales. Este grupo de trabajo, seguirá trabajando en esa línea para el aporte y difusión de las conclusiones dentro de la comunidad académica y científica. En particular, se continuará con las siguientes acciones:

- Participación activa en eventos de divulgación científica con trabajos de integrantes del equipo;
- Trabajos conjuntos con otros centros de investigación (CUCEA en México, Cátedra Extenda en España);

- Publicación de artículos científicos de impacto a nivel nacional e internacional; y
- Actividades académicas de posgrado y de extensión por vía de cursos y seminarios como de entrenamiento específico con participantes de varios países europeos y latinoamericanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barletta, F., Pereira, M., Robert, V. y Yoguel, G. (2013). Argentina: Dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista CEPAL*, Agosto, pp.137-155

Bertand, O. y Mol, M. (2013). The antecedents and innovation effects of domestic and offshore R&D outsourcing: the contingent impact of cognitive distance and absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 34, pp. 751-760.

Borkakoti, J. (1998.) *International Trade – Cause and Consecuencies*, Mac Millan Business, London, England,

Cohen, W.M. y Levinthal, D.A. (1990): “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation.” *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Dalli. D. (1995) “The Organization of Exporting Activities: Relationships Between Internal and External Arrangement”. *Journal of Business Research*. 34. pp. 107-1 15.

Douglas, M., (1996) “The Strategies and Characteristics of Exporting SMEs: A Study of Peruvian Firms”, *Journal of Global Marketing*. 9. 4, pp. 35-56.

Fink, M., Harms, R., & Kraus, S. (2008). “Cooperative internationalization of SMEs: Self-commitment as a success factor for International Entrepreneurship”. *European Management Journal*. 26(6), pp. 429– 440.

Hessels, J. (2005). *Internationalisation of Dutch SME's*.(Research Report M200507).Zoetermeer: EIM Business and Policy Research.

Julien, P., y Ramangalahy, C. (2003). "Competitive strategy and performance of exporting SMEs: an empirical investigation of the impact of their export information", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 27, Issue 3, March 2003, 227.

Katsikeas.C. S., Piercy, N. E., Ioannides, C. (1996) "Determinants of Export Performance in a European Context". *European Journal of Marketing* 30. 6, pp. 6-35.

Katsikeas, C. S.; Deng, S. L.; Wortzel, L. H. (1997) "Perceived Export Success Factors of Small and Medium- Sized Canadian Firms". *Journal of International Marketing*, 5. 4. pp. 53-72.

Kazem, A. (2005). Export Strategy for Small and Medium Enterprises, ponencia para el Economic Research Forum, 12<sup>th</sup> Annual Conference, Cairo, Egypt

Manlova, T.S. y Manev, I.M. (2004). Internationalization and the performance of the small firm: A review of the empirical literature between 1996 and 2001. En M. Jones y P. Dimitratos (Eds.), *Emerging paradigms in international entrepreneurship* (pp.37-63). Cheltenham: Edward Elgar.

Moini, A. H. (1995) "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation using a Three Stage Model". *Journal of Small Business Management* 33, 3. pp. 9-25.

Penrose, E.T. (1995). *The theory of the growth of the firm*. White Plains. N.Y.: M.E. Sharpe, Inc.

Souchon, A, y Diamantopoulos, A. (1996): "A conceptual framework of export marketing information use: key issues and research propositions." *Journal of International Marketing*, 49-71

Zou, S. y 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.).

Zhou, L., Wu, W., & Luo, X. (2007). "Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks". *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp. 673–690.