

VNIVERSITAT [ò%]
E VALÈNCIA

Facultat d' Economia



**LA CONFIANZA ENTRE GERENTES DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS PARA INTERNACIONALIZACIÓN. LA
INFLUENCIA DEL PERFIL DIRECTIVO Y EL ENTORNO LOCAL**

TESIS DOCTORAL

Programa Doctorado en Dirección de Empresas

Presentado por:

Carlos Alberto Restrepo Rivillas

Dirigido por:

Dr. D. César Camisón Zornoza

Valencia, julio de 2022

ÍNDICE

Capítulo 1. Introducción.....	1
Capítulo 2. Fundamentación teórica y conceptual	9
2.1. Internacionalización colaborativa en pymes	10
2.2. Confianza y relaciones interorganizacionales	27
2.3. El entorno y la Internacionalización colaborativa en pymes.....	38
Capítulo 3. Diseño de la investigación y aspectos metodológicos	47
3.1. Diseño general.....	48
3.2. Muestra.....	48
3.3. Mediciones	49
Capítulo 4. Determinantes y efecto de la confianza	50
4.1. Introducción	51
4.2. Marco Teórico e Hipótesis	54
4.2.1. Confianza	54
4.2.2. Habilidad.....	57
4.2.3. Benevolencia	59
4.2.4. Integridad	62
4.2.5. Propensión para confiar.....	64
4.2.6. Compromiso.....	67
4.3. Metodología	71
4.3.1. Mediciones y variables.....	71
4.3.2. Fiabilidad y validez	73
4.4. Resultados	75
4.5. Conclusiones	77
Capítulo 5. Confianza y contexto institucional en la internacionalización colaborativa.....	80
5.1. Introducción	81
5.2. Marco teórico e hipótesis	82
5.3. Metodología	88
5.3.1. Medición y variables	88
5.3.2. Fiabilidad y validez	89
5.4. Resultados	91
5.5. Conclusiones	93

Capítulo 6. Las terceras partes y la confianza en internacionalización colaborativa	94
6.1. Introducción	95
6.2. Marco teórico e hipótesis	95
6.3. Metodología	99
6.3.1. Medición y variables	99
6.3.2. Fiabilidad y validez	100
6.4. Resultados	102
6.5. Conclusiones	103
Capítulo 7. Conclusiones.....	105
7.1. Principales hallazgos y contribuciones	106
7.2. Implicaciones para la gestión y las políticas públicas	110
7.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación.....	113
Referencias	116
Anexo	151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualizaciones de la confianza interorganizacional	35
Tabla 2. Evaluación del modelo de medición de tipo reflectivo	73
Tabla 3. Validez Discriminante de las variables objeto de estudio	75
Tabla 4. Resultados del Modelo Estructural con PLS-SEM.....	76
Tabla 5. Evaluación del modelo de medición de tipo reflectivo	89
Tabla 6. Validez Discriminante de las variables objeto de estudio	91
Tabla 7. Resultados del Modelo Estructural con PLS-SEM.....	91
Tabla 8. Evaluación del modelo de medición de tipo reflectivo	100
Tabla 9. Validez Discriminante de las variables objeto de estudio	101
Tabla 10. Resultados del Modelo Estructural con PLS-SEM.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Objetivos de la investigación.....	8
Figura 2. Modelo general de análisis.....	45
Figura 3. Modelo a evaluar.....	71
Figura 4. Estimación del modelo de medida con valores de R2 en las variables endógenas confianza y compromiso	74
Figura 5. Resultados del modelo estructural con p-valores entre paréntesis	77
Figura 6. Modelo a evaluar.....	86
Figura 7. Estimación del modelo de medida con valores de R2 en las variables endógenas confianza y compromiso	90
Figura 8. Resultados del modelo estructural con p-valores entre paréntesis	92
Figura 9. Resultados efecto indirecto del contexto institucional en el compromiso, a través de la confianza	92
Figura 10. Modelo a evaluar.....	99
Figura 11. Estimación del modelo de medida con valores de R2.....	101
Figura 12. Resultados del modelo estructural con p-valores entre paréntesis	102
Figura 13. Resultados efecto indirecto de las terceras partes en la confianza, a través del contexto institucional.....	103

Capítulo 1. Introducción

La pequeña y mediana empresa (pyme) se constituye hoy en un agente económico fundamental para el desarrollo económico y social de los países (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2018; Comisión Europea, 2019), especialmente en países en desarrollo donde, por múltiples factores, la consolidación de modelos de negocios formales a gran escala es limitada. Esto ha aumentado el interés de los académicos por comprender los factores que determinan su desempeño (Afriyie, et al., 2019; Games & Putri, 2019; Ismaeli & Isa, 2021; Radicic et al., 2020).

Las pymes son aquellas empresas que tienen sus activos, ingresos o número de empleados dentro de unos rangos específicos. En la Unión Europea (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2005), se consideran medianas las que tienen hasta 250 empleados, 50 millones de euros en su volumen de negocio y 43 millones en su balance general; y pequeñas las que tienen hasta 50 empleados, 10 millones de Euros en volumen de negocios y 10 millones en su balance general. En el Reino Unido, las medianas son las que tienen hasta 250 empleados, 22.8 millones de libras en volumen de negocios y 11.4 millones de libras en balance general; y las pequeñas tienen hasta 50 empleados, 5.6 millones en volumen de negocios y 2.8 millones de libras en el balance general (Parlamento del Reino Unido, 2006). A diferencia de lo que ocurre en estos países, en los Estados Unidos la agencia denominada *U.S. Small Business Administration* establece estándares de tamaño para cada código de la clasificación industrial, destacándose para las pequeñas empresas el límite de empleados en 500 y de ingresos entre 7 y 25 millones de dólares (Small Business Administration, 2010).

La importancia de este tipo de empresas en la economía está asociada, principalmente, a su aporte al empleo y a la producción (Catanzaro & Teyssier, 2021). Según la Comisión Europea, entre 2016 y 2018, las pymes representaron casi el 60% del aumento en el valor agregado y el 68% del incremento del empleo en los sectores económicos no financieros en los países de la Unión Europea (Comisión Europea, 2019). En los Estados Unidos, representan cerca del 66% de los nuevos trabajos que se crean (Council of Economic Advisers, 2019), suelen emplear alrededor del 51% de los trabajadores privados no agrícolas, y producen el 50% del producto interno no agrícola del país (United States International Trade Commission, 2010). En América Latina, las pymes representan más

del 90% de las empresas, aportan el 60% del empleo formal y generan el 30% de la producción no primaria (CEPAL, 2018).

El desempeño de las pymes se caracteriza por contrastes. Al tiempo que se enfrentan a limitaciones de recursos (Hennart et al., 2019; Reim et al., 2022), también tienen fortalezas y ventajas frente a las empresas grandes (Calof, 1993; Diwei et al., 2018) que les permiten adquirir conocimiento adaptarse a contextos locales y globales cambiantes (Zahoor & Al-Tabbaa, 2021). La presión para las pymes es creciente y esto las lleva a buscar esquemas novedosos de gestión (Camisón & Puig, 2016; Prasanna et al., 2019; Valentim et al., 2016).

Entre las estrategias identificadas para promover el desarrollo de las pymes en estos contextos se encuentra la internacionalización (CEPAL, 2016; Smallbone et al., 2022). Los procesos de internacionalización permiten a las pymes elevar sus volúmenes de ventas y mejorar los procesos con estándares internacionales (Malca et al., 2020; Mudalige et al., 2019; Villena, 2019)

Las pymes muestran diferencias en su internacionalización en cuanto al tipo de actividades que desarrollan, la velocidad del proceso y en las formas de entrada que escogen (García et al., 2019; Hollenstein, 2005; Knight & Cavusgil, 2005; Rodríguez & Martín, 2019). Sin embargo, también en estos procesos las Pymes deben superar sus limitaciones en términos de recursos, conocimiento (Reim et al., 2022; Udomkit & Schreier, 2017) y capacidades (Ferrerías et al., 2019; Raymond & St-Pierre, 2013), así como esquemas de propiedad y el control de las empresas (Harveston et al., 2000). Pinho y Martins (2010) encontraron que las principales barreras para la internacionalización tienen que ver con deficiencias en términos de: conocimiento de los mercados, disponibilidad de personal de comercio exterior especializado, idoneidad técnica y apoyo financiero. Específicamente en países en desarrollo, las pymes enfrentan restricciones de recursos (Riding et al., 2012) e información (Petkovski et al., 2020) para internacionalizar sus operaciones (Demick & O'Reilly, 2000), así como barreras de entrada a los mercados (Acs et al., 1997). Cuando se trata de internacionalización de las pymes de países en desarrollo hacia mercados ubicados en países desarrollados, estas empresas enfrentan dos tipos de restricciones: las internas, asociadas con características de las empresas y del

producto, y las externas, asociadas con atributos de la industria, el mercado y las barreras del ambiente macroeconómico (Tesfom & Lutz, 2006). Adicionalmente, la fuerte competencia y las nuevas dinámicas productivas a las que se enfrentan las pymes hacen que los recursos de una firma individual sean insuficientes (Fornes & Cardoza, 2019).

Con el fin superar estas limitaciones, se ha mostrado que los esquemas colaborativos entre pymes pueden ser importantes para lograr ventajas competitivas que no serían factibles con un trabajo individual (Babakus et al., 2006; Camisón & Villar, 2009; Castillo & Torres, 2019; Sherer, 2003; Zahoor et al., 2020). Se reconoce, entonces, que las organizaciones existen en un sistema o red de organizacionales que interactúan (Singh et al., 2022), ya que dependen del mismo entorno de recursos humanos, naturales, informacionales y financieros (Beck, 2006; Quaye et al., 2017) y que, por lo tanto, desarrollan relaciones interorganizacionales de cooperación (Kusmantini et al., 2020; Van de Ven & Ring, 2006) de diferentes formas. El tipo de colaboración varía según se trate de empresas localizadas en diferentes países (Ceyhan et al., 2018; Du & Williams, 2017; Fink et al., 2009; Kuhlmeier & Knight, 2010; Musteen et al., 2010; Vătămănescu et al., 2022), o empresas que operan en el mismo país y cooperan para internacionalizar sus operaciones (Spence et al., 2008; Zahoor & Al-Tabbaa, 2021; Zhou et al., 2007; Zucchella & Servais, 2000).

Ya sea que las empresas sigan un patrón de internacionalización por etapas (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne 1977; Gankema et al., 2000) o un rápido proceso de internacionalización (Knight & Cavusgil, 2004; Rennie, 1993), dichas relaciones interorganizacionales han sido vistas como un factor importante para el éxito del proceso de internacionalización (Fink et al., 2010). Para Karaev et al. (2007), con el fin de beneficiarse de las oportunidades del mercado globalizado, las Pymes deben “sacar ventaja de los efectos de sinergia que se crean al entrar en relaciones colaborativas con otras Pymes y con instituciones socias relacionadas” (p. 818). Los beneficios de ello pueden verse en crecimiento en los mercados (Fink & Kraus, 2007; Kock et al., 2010; Kuhlmeier, & Knight, 2010), reducción el riesgo, mejor capacidad de competir (Kiessling & Harvey, 2004; Spence, 2003a; Zain & Imm, 2006), y aceleración de la internacionalización (Belso, 2006). Para Fink et al. (2008), “La cooperación les permite

a las pymes participar de las oportunidades de la internacionalización, en las que de otra manera no podrían tomar parte por ellas mismas” (p. 430).

La capacidad que tienen las pymes de cooperar entre sí ha despertado el interés de los académicos (Felzensztein & Deans, 2013; Kauppinen & Juho, 2012; Sternad et al., 2013; Tomlinson & Fai, 2013), que buscan identificar los factores que explican su desempeño (Ahmad & Alaskari, 2014; Aragón & Sánchez, 2005; Camisón & Villar, 2009; Fernández et al., 2016; Holtgrave & Onay, 2017), especialmente, dado el importante papel que las pymes cumplen en el crecimiento económico y la generación de ingreso de los países (Cravo et al., 2012; Freixanet, 2012; Hessels & Parker, 2013).

Estas relaciones interorganizacionales entre pymes han adoptado diferentes formas, tales como redes (Ciravegna et al., 2014; Gausdal et al., 2016) y alianzas (Adobor, 2011; Ismail et al., 2017), y han sido estudiadas en diferentes ámbitos: mercadeo (Felzensztein et al., 2012), innovación (Hameed & Naveed, 2019; Kang & Park, 2012; Kenny & Fahy, 2013; Mukherjee et al., 2013; Zahoor & Al-Tabbaa, 2020), e internacionalización (Camisón & Villar, 2009; Cesinger et al., 2016; Costa et al., 2016; Ibeh & Kasem, 2011; Kock et al., 2010; Tang, 2011; Zhang et al., 2012).

En el caso de la internacionalización, diversos estudios han buscado determinar las variables asociadas con la colaboración entre Pymes (Bodlaj et al., 2017; Fink et al., 2008; Vanyushyn et al., 2009; Zahoor et al., 2020). Para Aulakh et al. (1996), la confianza “tiene el potencial para mejorar nuestro entendimiento de la dinámica y el desempeño de las relaciones interorganizacionales” (p. 1007), y en el caso de las pymes “es un factor importante si se espera estimular un comportamiento colaborativo” (Brunetto & Farr 2007, p. 366).

Janowicz y Noorderhaven (2006) establecen que el sujeto de la confianza, es decir el que confía (*trustor*), así como el objeto de la confianza, es decir en el que se confía (*trustee*) pueden estar referidos a organizaciones enteras, equipos de trabajo, o personas individuales; por lo cual la investigación puede tomar rumbos diferentes según la perspectiva de análisis que se escoja.

Si bien la literatura se ha ocupado de la confianza entre pymes en el contexto de internacionalización, los enfoques teóricos y metodológicos evidencian vacíos que pueden ser abordados con aproximaciones novedosas al fenómeno. En particular, se encuentra que la confianza es analizada entre pymes que se ubican en diferentes países (Bodlaj et al., 2017; Fink et al., 2009; Kuhlmeier & Knight 2010; Musteen et al., 2010) y las empresas mismas son vistas como el objeto de la confianza (Gulati & Nickerson, 2008; Holtgrave & Onay, 2017; Krishnan et al., 2006); descuidándose con ello, el análisis de las relaciones entre empresas locales (Antoldi & Cerrato, 2020; Dimitratos et al., 2014; Mathews & Stokes, 2013) y omitiendo el importante rol del gerente (Ciszewska & Mlinaric, 2010; Harbour & Kisfalvi, 2014; Lamb et al., 2011) en la decisión de internacionalización colaborativa (Child & Hsieh, 2014; Segaro, 2010).

En ese orden de ideas, esta investigación se enmarca en los estudios organizacionales, y en particular busca integrar los campos de pequeña y mediana empresa, el comportamiento organizacional y los negocios internacionales. Aporta, desde una perspectiva psicológica (Mayer et al., 1995), al estudio de la confianza entre Pymes locales en el contexto de internacionalización, mediante un enfoque en el que el gerente es sujeto y objeto de la confianza; y los atributos personales que el gerente percibe en sus colegas (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007), tienen un papel más protagónico para explicar la confianza.

Además de los antecedentes de la confianza, la literatura también se ha ocupado de sus consecuencias en el desempeño (Alaaraj et al., 2018; Bloemer et al., 2013; Brunetto & Farr, 2007; Graebner, 2009; Ismaeli & Isa, 2021; Smith et al., 2014) y sus efectos en las relaciones interorganizacionales (Darabi et al., 2021; Kusmantini et al., 2020; MacDuffie, 2011). En particular, en el marco de las relaciones entre empresas, se ha sugerido una relación entre la confianza y el compromiso (Bianchi & Saleh, 2020; Ismail et al., 2017). El compromiso es un mecanismo importante para fortalecer las relaciones interorganizacionales (Ossi, 2007) en la medida que los gerentes estarán dispuestos a anteponer los intereses de largo plazo a los de corto plazo, en aras de consolidar una relación estable y duradera (Vosselman & Van der Meer, 2009). En el contexto de colaboración para internacionalización, las pymes deben identificar y seleccionar un socio (Li et al., 2008; Sommer, 2010), y su escogencia puede tener un efecto importante

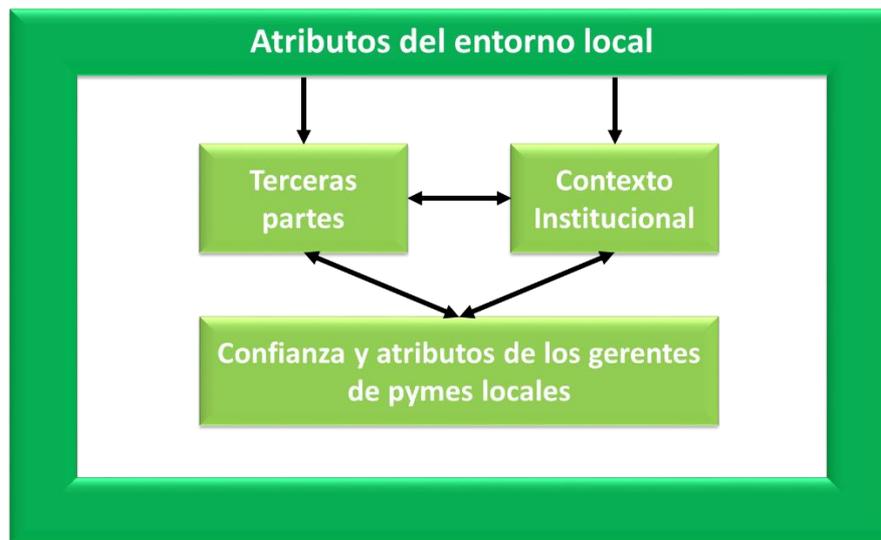
sobre el logro de metas comunes (Fink & Kraus, 2007). Esta investigación propone que, en la relación entre pequeñas y medianas empresas localizadas en un mismo país y en contexto de colaboración para internacionalización, la confianza permite explicar el compromiso.

Además de las características de los gerentes, el entorno en el cual operan las empresas resulta de gran importancia (Adobor, 2011; Ciravegna et al., 2014; Ketkar & Acs, 2013; Peng et al., 2008). Allí se encuentran organizaciones que funcionan como terceras partes (Coudounaris, 2018; Mesquita, 2007; Sodano et al., 2008) y que buscan articular los esfuerzos de las pymes para la internacionalización (Demick & O'Reilly, 2000; Hutchinson et al., 2009). Al mismo tiempo, el contexto institucional entendido como las normas y regulaciones que facilitan el relacionamiento entre empresarios (Adobor, 2011; Camisón, 2010), se relaciona con la confianza e influye sobre la internacionalización (Sauerwald & Peng, 2013; Sun et al., 2015; Torkkeli et al., 2012).

Desde el punto de vista teórico, este propósito resulta interesante ya que la literatura resalta que los gerentes involucran sus actitudes y percepciones en la toma de decisiones (Kisfalvi, 2002; Verdú et al., 2020), condicionando de manera importante el proceso de internacionalización de las empresas a su cargo (Ciszewska & Mlinaric, 2010; Crick, 2007; Harveston et al., 2000; Hsu et al., 2013; Lamb, et al., 2011; Shih & Wickramasekera, 2011; Segaro, 2010). Atendiendo a ello, se busca aportar al estudio de la confianza en pymes, mediante una aproximación en la cual los gerentes son el sujeto y el objeto de esta (McEvily & Zaheer, 2006; Sommer, 2010). Igualmente, la investigación espera contribuir al estudio de la confianza entre gerentes de pymes, incorporando factores que están asociados, tanto con las características de los individuos, como del entorno (Freixanet, 2012; Volchek et al., 2013).

En ese orden de ideas, esta investigación tiene por objetivos establecer los atributos de los individuos que se relacionan con la confianza entre los gerentes de pymes, tanto desde sus antecedentes como sus consecuencias, así como determinar la relación de la confianza con atributos del entorno en el que operan las pymes que colaboran localmente para internacionalizarse (Figura 1).

Figura 1. Objetivos de la investigación



Para una presentación organizada de esta investigación, los resultados han sido estructurados en cuatro grandes capítulos. En el primero de ellos se presenta una revisión de la literatura que expone las bases conceptuales y teóricas, conducentes al modelo general propuesto. Posteriormente, se presentan tres capítulos con los resultados de estudios en los que se evaluó empíricamente la relación entre las características de los gerentes de empresas pymes, la confianza, el compromiso y los atributos del entorno. Finalmente, se analizan las conclusiones e implicaciones de los hallazgos, así como las limitaciones y campos futuros de investigación que se derivan de esta investigación.

Capítulo 2. Fundamentación teórica y conceptual

2.1. Internacionalización colaborativa en pymes

La literatura destaca que la capacidad para competir en los mercados locales e internacionales está asociada con el desarrollo de ventajas competitivas (Fornes, & Cardoza, 2019; Ismail et al., 2017; Porter, 2017). De manera que, más allá de la productividad o la rentabilidad, la firmas están llamadas a buscar que su desempeño esté caracterizado por la posibilidad de generar ventajas que no estén basadas en disponibilidad de recursos naturales o mano de obra barata (Smallbone et al., 2022). Por el contrario, los procesos productivos deben permitir a los agentes económicos que participan en ellos, acceder a ingresos más altos, como resultado de actividades de alto valor agregado y ventajas basadas en uso intensivo del conocimiento (Krugman, 2004).

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en el proceso de destrucción creativa debido a que el surgimiento continuo de nuevas ideas destruye las posiciones de las empresas estancadas y estas actividades innovadoras ocurren mayoritariamente en las empresas más pequeñas de las industrias (Acs et al., 1997; Leckel et al., 2020). Entonces, la internacionalización de estas firmas es muy importante porque contribuye a la difusión de esas innovaciones Smallbone et al., 2022).

En el entorno internacional de las pymes, la presencia de tecnologías disruptivas, la difuminación de las fronteras industriales y la aparición de nuevos mercados están cambiando drásticamente las condiciones competitivas. Por tanto, la capacidad de participar en actividades internacionales se ha vuelto muy importante (Cenan & Badulescu, 2022).

En ese sentido, el uso intensivo de conocimiento y el enfoque global de los negocios son dos elementos fundamentales para repensar la competitividad de las empresas en la actualidad (Yasir & Majid, 2017). La internacionalización, en particular, ha sido vista como un dinamizador clave del crecimiento empresarial. La decisión de internacionalizarse trae un rango amplio de beneficios a las compañías. La internacionalización ofrece diversificación de mercados y productos, protección ante contracciones del mercado doméstico, mejor uso de la capacidad instalada, y reducción

de los costos de distribución (Cavusgil, 1984). Esto también pone a las empresas cara a cara con nuevas dinámicas competitivas y desafíos adicionales (Camison & Villar, 2009). Además, las firmas dispuestas a tomar riesgos asociados con emprendimientos en el exterior están expuestas a nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento (Musteen et al., 2010).

La internacionalización incluye actividades de exportación, inversión directa, alianzas y la concesión de licencias de un producto o servicio (Joynt & Welch, 1985). La internacionalización abarca más que el marketing de exportación y considera también la inversión directa, las instalaciones de distribución y fabricación. Las importaciones de pequeñas empresas y los vínculos de compra hacia atrás de las empresas multinacionales también deberían ser incluidas en una definición más completa (Moreland, 1990).

En la teoría de la internacionalización se identifica una corriente basada en la economía organizacional, otra basada en las capacidades organizacionales, así como la teoría del comportamiento y el proceso evolutivo o de aprendizaje (Cady, 2000). En ese contexto, se han desarrollado algunos modelos sobre la internacionalización de la firma. Por otro lado, los trabajos seminales de Buckley y Casson (1976) sobre la internacionalización de la firma y los de Dunning (1988) sobre la Teoría Ecléctica, sentaron bases importantes para las contribuciones posteriores.

Se han aplicado otras teorías al proceso de internacionalización, tales como la teoría de la organización industrial, la teoría del costo de transacción, la teoría nórdica y la teoría de redes. Otros aportes provienen de la teoría del marketing internacional.

Los autores pertenecientes a estos enfoques ofrecieron interesantes aproximaciones a los procesos de internacionalización. Sin embargo, las teorías tradicionales no pueden incorporar claramente las nuevas realidades de la economía moderna, como: el aumento del comercio electrónico, la relevancia de la alta tecnología, el aumento de la participación de los servicios en producción de las economías y muy especialmente, el papel de las redes y la colaboración entre pymes.

Además, para algunos autores (Axinn & Matthyssens, 2001), los enfoques tradicionales se centran en explicar el comportamiento internacional de las grandes empresas manufactureras de los países desarrollados. En ese sentido, en la literatura sobre internacionalización se destacan contribuciones como las de Johanson y Wiedersheim (1975) acerca de la forma como se da este proceso en las pequeñas y medianas empresas. Como resultado de sus estudios en negocios internacionales en la Universidad de Uppsala, los autores propusieron el modelo de etapas de internacionalización, el cual distingue cuatro estadios: actividades de exportación no regulares, exportación a través de representantes independientes, subsidiaria de ventas y producción directa. Estos autores parten del supuesto básico de que una firma primero se desarrolla en el mercado doméstico y que la internacionalización es la consecuencia de una serie de decisiones incrementales. Ellos también asumen que la falta de conocimiento y recursos es el obstáculo más importante para la internacionalización. Por lo cual, “estos obstáculos se reducen tomando decisiones incrementales y aprendiendo acerca de los mercados y las operaciones internacionales” (Johanson & Wiedersheim, 1975, p. 306).

El Modelo de Procesos de Internacionalización sugiere que un obstáculo importante para las operaciones internacionales es la falta de conocimiento, que se puede obtener a través de operaciones en el exterior. Por tanto, el proceso de internacionalización es un proceso de aprendizaje dinámico, una adquisición gradual de conocimientos y un aumento de los compromisos externos (Johanson & Valhne, 1977). Así, este modelo considera que la empresa aprende de la experiencia en el proceso de internacionalización y avanza más con un mayor compromiso con el mercado exterior.

Johanson y Wiedersheim (1975) plantearon que el proceso de internacionalización es una apuesta progresiva de la empresa hacia los mercados exteriores. Las etapas y el modelo de proceso forman parte de lo que se denominan modelos de comportamiento de internacionalización. Se centra en el nivel de la empresa y sugiere que los recursos y la experiencia de una empresa en sus mercados internos facilitan su capacidad para expandirse a los mercados extranjeros en un proceso que depende de la trayectoria (Acedo & Florin, 2006). A medida que las empresas adquieren experiencia en los mercados externos y en respuesta a los cambios en las actitudes de sus ejecutivos hacia el riesgo;

los costos y los beneficios de las operaciones internacionales cambian de modo, país y estructura a lo largo del tiempo (Calof & Viviers, 1995).

Así, Johanson y Vahlne (1977) plantean un modelo de internacionalización que se enfoca en “la adquisición, integración y uso gradual de conocimiento acerca de los mercados y en los compromisos incrementales con los mercados internacionales” (p. 23). En una perspectiva dinámica, el resultado de una decisión es el insumo de la siguiente. Por lo tanto, ellos distinguen entre los aspectos de estado de la internacionalización (compromiso de recursos en el mercado externo, y conocimiento acerca de los mercados externos) y aspectos de cambio (decisiones de comprometer recursos, y el desempeño de las actividades en los negocios actuales). El modelo es presentado como un ciclo de eventos en los cuales el resultado de una decisión es el insumo para la siguiente.

Contrario al modelo de etapas, se ha encontrado que algunas pymes no necesariamente siguen la expectativa tradicional de que las firmas comienzan con ventas en su mercado doméstico y luego venden en los mercados externos. Este tipo de empresa se denomina ‘nacida global’ (*born global*, en inglés) (Mckinsey & Co., 1993; Knight & Cavusgil, 1996; Rennie, 1993). Algunas de estas empresas se internacionalizan desde el inicio o pocos años luego de su creación (Knight & Cavusgil, 2004; Knight & Cavusgil, 2005; Madsen & Servais, 1997). Tales firmas también han sido denominadas emprendimientos internacionales (Oviatt & McDougall, 1994) o emprendimientos de alta tecnología (Jolly et al., 1992). El modelo de emprendimiento internacional (Oviatt & McDougall, 1994) propone que las pequeñas empresas no necesariamente pasan por etapas y podrían ser globales desde sus inicios debido a que la disminución de los costos de comunicación y transporte ha reducido los costos de transacción de hacer negocios para las pequeñas empresas, por lo que la posesión de activos o tecnología únicos se convierte en la clave para una ventaja sostenible. En este modelo, las empresas internalizan algunas transacciones y utilizan estructuras de gobierno alternativas. Por otro lado, para Cady (2000) este modelo no contradice los modelos de procesos o etapas, “se enfoca principalmente en una variable, un producto basado en el conocimiento o un activo que tiene un alto insumo de investigación y desarrollo, características que obligan al nuevo emprendimiento a internacionalizarse anticipadamente para recibir una renta justa por sus activos” (p. 55).

Así, su fuente de ventaja competitiva a menudo está relacionada con una base de conocimientos más sofisticada y la administración de la empresa adopta un enfoque global y busca obtener una ventaja competitiva significativa del uso de recursos y la venta de productos en varios países desde el inicio, y su internacionalización se caracteriza típicamente por productos y servicios orientados a nichos de mercados globales (Blomqvist et al., 2008). La principal característica de estas empresas es que “sus orígenes son internacionales, como se demuestra por su foco gerencial global y por el compromiso de recursos específicos con las actividades internacionales” (Knight & Cavusgil, 2004, p. 124) y poseen una ventaja competitiva basada en conocimiento que les permite ofrecer productos y servicios con valor agregado (Mckinsey & Co., 1993; Bell et al., 2003).

En las últimas décadas, el ambiente competitivo de las pymes intensivas en tecnología ha cambiado, por lo cual, para muchas de estas compañías, la rapidez de entrada a los mercados globales es crucial (Blomqvist et al., 2008). Las empresas nacidas globales desafían las teorías convencionales de la internacionalización incremental y gradual (Knight & Cavusgil, 1996) y la creencia de que las opciones estratégicas de las pymes están limitadas por la falta de recursos (Sullivan & Weerawardena, 2006).

Aunque estas aproximaciones teóricas han propuesto muchas explicaciones interesantes acerca de los determinantes de la internacionalización de las pymes, ellas están referidas a compañías individuales que adelantan el proceso de internacionalización de manera aislada, pero usan los recursos de varios países.

En la práctica, muchas pymes enfrentan restricciones de recursos e información (Magni et al., 2022) para internacionalizar sus operaciones y adolecen de falta de conocimientos y recursos, por lo cual tienden a tener una experiencia internacional limitada y les es muy difícil atraer socios locales o extranjeros (Lin & Chaney, 2007). En ese contexto, los esquemas colaborativos han venido ganando importancia como una alternativa viable para las pymes (Demick & O'Reilly, 2000; Fink & Kraus, 2007; González & Melgarejo, 2008; Kock et al., 2010; Kuhlmeier & Knight, 2010). Las empresas se enfrentan a una fuerte competencia que hace que los recursos de una firma individual sean insuficientes. Por otra parte, el entorno lleva a las organizaciones a situaciones para las que no tienen

experiencia. Beck (2006) sugiere que para enfrentar esto, los arreglos colaborativos ofrecen a las organizaciones el acceso a: tecnología, capacidades, mercados y conocimiento, así como a mecanismos o procesos interorganizacionales que mejoran la coordinación. El autor reconoce que las empresas existen en un sistema o red de organizaciones que interactúan, ya que dependen del mismo entorno de recursos humanos, naturales, informacionales y financieros.

Si bien existe evidencia de que muchas empresas se han internacionalizado siguiendo etapas incrementales o de forma aislada, han aparecido algunos otros enfoques que desafían estas aproximaciones. Bell et al. (2003) resaltan la teoría de redes, en la cual la internacionalización es vista como un proceso emprendedor que se inserta en una red institucional y social que permite a las empresas tener acceso a información y recursos humanos y financieros.

Para Camisón y Villar (2009), “la internacionalización cooperativa no es un fenómeno nuevo, y muchas de sus manifestaciones (joint ventures, consorcios de exportación y acuerdos con distribuidores extranjeros) son de larga tradición” (p. 125).

Se han identificado algunos beneficios de la cooperación y el trabajo en red en el proceso de internacionalización de las pymes (Singh et al., 2022). La creación de redes o los contactos (Udomkit & Schreier, 2017) con una variedad de personas pueden ayudar a los propietarios / gerentes a seleccionar e interpretar información sobre fenómenos externos complejos y ofrecen una estructura para la generación de inteligencia de la empresa (Babakus et al., 2006).

En el análisis del proceso de internacionalización de los clústeres industriales de pymes, se ha encontrado que las iniciativas de cooperación y las empresas cooperativas permiten reducciones en los costos de transacción mediante tres grupos de acciones: reparto de ganancias y pérdidas entre los distintos actores de la cadena; variación proporcional de los volúmenes de producción y grado de integración entre las distintas etapas de la cadena; y modificación de relaciones funcionales en el mercado laboral: autoempleo en fases de crecimiento, que se convierten en asalariados en etapas de consolidación y / o condiciones económicas desfavorables (Bertolini & Giovannetti, 2006). Wittelosstuijn y

Wegberg (2006) encuentran que la estrechez de la red puede reducir el riesgo de explotación oportunista al difundir información sobre la confiabilidad de los socios potenciales.

En este contexto, la cooperación se convierte en una opción para la internacionalización de las pymes por varias razones. En primer lugar, las pymes necesitan acceder a los recursos de otras empresas (Fink & Kraus, 2007). En segundo lugar, las responsabilidades de la novedad (en el caso de empresas jóvenes) pueden aliviarse cooperando con una empresa que tenga una reputación más sólida. En tercer lugar, al unir recursos, la internacionalización cooperativa requiere una cantidad menor de conocimientos de internacionalización por parte de los socios de lo que se necesitaría con inversiones directas, y los recursos se pueden agrupar para lograr el nivel requerido para la internacionalización (Fink et al., 2008). En cuarto lugar, con la ayuda de las redes comerciales es posible que las empresas reduzcan los riesgos financieros y relacionados con el mercado en la internacionalización (Coviello & Munro, 1997).

Al mismo tiempo que las pymes tienen restricciones de recursos y capacidades en comparación con las grandes compañías multinacionales (Coviello & Munro, 1997; Hara & Kanai, 1994; Hutchinson et al., 2009), también ocurre que estas empresas tienen mayor flexibilidad en sus estructuras y procesos, y están más cercanas a las necesidades de los consumidores (Gonzalez & Moralejo, 2008; Mesquita & Lazzarini, 2008; Spence et al., 2008). Tales debilidades y fortalezas, así como las nuevas fuerzas competitivas, están empujando a las pymes a colaborar y a formar relaciones interorganizacionales para internacionalizarse (Chetty & Blankenburg, 2000), por lo que el estudio de la internacionalización colaborativa de las pymes ha ido ganando cada vez más atención (Camisón, 2008; Ghauri & Elg, 2018; Restrepo, 2015; Zahoor et al., 2020). En ese contexto, es necesario estudiar los factores asociados con el surgimiento de iniciativas colaborativas orientadas internacionalmente entre pymes.

Llegados a este punto, es importante preguntarse por las razones por las que las pymes tienden a cooperar. En general, las pymes enfrentan limitaciones de información, finanzas, tiempo de gestión y experiencia, por lo que son vulnerables a los cambios en el ambiente de los negocios (Belso, 2006; Magni et al., 2022).

Para un mejor entendimiento del proceso de internacionalización de las pymes, es importante considerar esquemas en los cuales las compañías colaboran con otras compañías e instituciones, ya sean locales o extranjeras (St-Pierre et al., 2018). En esa línea, se requiere más investigación teórica y empírica acerca de los factores que influyen en este proceso y las implicaciones que dichos factores tienen para las empresas, las instituciones y el gobierno (Comi & Resmini, 2020; Njinyah, 2018).

Como consecuencia de los cambios en el entorno empresarial, las pequeñas y medianas empresas están comenzando a trabajar juntas, ya que es demasiado complicado y costoso trabajar de forma independiente (Belso, 2006; Wang et al., 2015). Cuando las empresas colaboran a través de redes empresariales, pueden acelerar su proceso de internacionalización y alcanzar el éxito más allá de lo que podrían lograr por sí solas (Belso, 2006).

En ese sentido, se identifica un creciente interés por comprender las relaciones interorganizacionales, especialmente en pymes (Zulu-Chisanga et al., 2021). Desde la segunda mitad del siglo XX, se viene buscando un cambio en los estudios organizacionales, de las perspectivas individualistas, esencialistas y atomistas hacia una comprensión más relacional, contextual y sistémica de los fenómenos (Borgatti & Foster, 2003). Esta perspectiva difiere de las perspectivas tradicionales en los estudios organizacionales, las cuales “examinan a los actores individuales de forma aislada. La diferencia es el enfoque en relaciones en lugar de atributos, en patrones estructurados de interacción en lugar de actores individuales aislados” (Brass et al., 2004, p. 795).

Fernández-Sánchez (1991), define la cooperación entre empresas como "un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas" (p. 82). Igualmente, Menguzzato y Renau (1992) definen la cooperación empresarial como "un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar —al menos en parte de sus actividades— conjuntamente para lograr determinados objetivos" (p. 284).

La colaboración puede ofrecer ventajas, pero también desafíos que se derivan del hecho de que el conocimiento tecnológico valioso suele ser tácito, lo que significa que es difícil de replicar y que su transferencia es lenta y costosa; las negociaciones de colaboración exigen comunicación abierta y evidencia de conocimiento tecnológico, además existe un riesgo importante de perder conocimiento estratégico (Blomqvist et al., 2008).

La literatura distingue entre estrategias de internacionalización autónomas, relacionadas con la exportación directa y / o creación de subsidiarias extranjeras de propiedad total, y estrategias cooperativas, relacionadas con la alianza con socios hacia arriba, hacia abajo o en el mismo nivel de la cadena de valor (Gemser et al., 2004).

Sin embargo, las estrategias cooperativas a menudo implican problemas de coordinación masivos que pueden no ser manejados por el mecanismo del mercado o las estructuras jerárquicas. En consecuencia, la entrada a los mercados extranjeros suele ser riesgosa para las pymes (Fink & Kraus, 2007). Aquellos que cooperan hacen que ellos mismos y su éxito dependan, por lo tanto, del comportamiento del socio en la cooperación. Estos aspectos cobran especial importancia, por ejemplo, en el contexto de las relaciones de cooperación transfronteriza debido a la reducida aplicabilidad de los mecanismos de control y seguimiento. Para garantizar su propio beneficio, la empresa cooperante debe asegurarse de que su socio actuará según el acuerdo de cooperación (Fink & Kraus, 2007).

En la literatura sobre negocios internacionales y pymes, los estudios empíricos han analizado la formación y operación de estas iniciativas colaborativas. La internacionalización colaborativa no es un fenómeno nuevo, pero su estudio ha ganado ya un interés en la comunidad académica (Camisón, 2008). Varios términos han sido utilizados para referirse a estas colaboraciones: redes (Chetty & Blankenburg, 2000; Freeman & Cavusgil, 2007; Keeble et al., 1998; Musteen et al., 2010; Manolova et al., 2010), alianzas (Escribá & Menguzzato, 2006; Fink et al., 2008; Kuhlmeier & Knight, 2010), alianza de emprendimiento (López & Camisón, 2003; Mesquita & Lazzarini, 2008; Spence et al., 2008), y grupos exportadores (Tuusjärvi & Möller, 2009; Welch et al., 1996).

En términos de recursos, un estudio de caso longitudinal en firmas manufactureras conducido por Chetty y Blankenburg (2000), encontró que la relación entre una firma y su proveedor debe ser de mutuo beneficio. Si la pyme no tiene nada que ofrecer, entonces no hay incentivo para cooperar; sugiriendo que la percepción de los recursos de la firma socia es un factor muy importante.

En términos de redes, Sullivan y Weerawardena (2006) reconocen que los gerentes siguen un proceso planeado para crearlas. En un estudio con pymes de las industrias de aire acondicionado, cercas eléctricas, sistemas de manejo de aguas residuales y sistemas de eficiencia de combustible para el transporte en Australia, ellos distinguen entre: a) redes fundamentales, aquellas que tiene un gerente/propietario y que son heredadas por la firma al momento de su creación y que le ayudan a un gerente/propietario con visión a identificar y explotar oportunidades en los mercados internacionales; y b) redes secundarias, aquellas que el gerente/propietario construye durante el proceso de crecimiento de la empresa como parte de sus esfuerzos para explotar oportunidades de mercado y responder a la competencia. Así, la generación planeada de redes, entendida como las estrategias del empresario para desarrollar relaciones, está asociada con el mejor desempeño de las empresas pyme en el mercado internacional.

Factores como la familia y la capacidad para generar redes se relacionan con la categoría de recursos, pero son también el resultado de la interacción con otros. La familia es un actor con el cual la pyme no tiene relaciones comerciales, en las que tenga que informar las actividades. En un estudio con 900 pymes de diferentes sectores en Bélgica, Donckels y Lambrecht (1995) encontraron que la probabilidad de que los empresarios establezcan más contactos con empresarios en el exterior es menor si ellos discuten temas importantes del negocio con sus familiares. A su turno, basados en estudios de caso de empresas nacidas globales de Australia, Sullivan y Weerawardena (2006) muestran que la capacidad de generación de redes es alentada directamente por el gerente/propietario, para alcanzar la visión de llegar a los mercados internacionales. Encontraron que la capacidad de generación de redes permite la identificación y explotación de oportunidades de mercado y facilita el desarrollo de productos intensivos en conocimiento.

Aunque se ha realizado una extensa investigación sobre los impulsores externos e internos de la internacionalización colaborativa, la visión basada en los recursos ha atraído la atención sobre factores internos intangibles como las capacidades acumuladas. Entonces, aunque los factores del entorno crean la necesidad de cooperar, los factores específicos de la empresa hacen posible la cooperación (Camisón & Villar, 2009). La perspectiva transaccional ha analizado factores como la estructura de gobierno, el nivel de cooperación, la confianza y el compromiso de los socios. La literatura en este campo sugiere que puede existir cooperación entre pequeñas y medianas empresas y multinacionales. Acs et al. (1997) afirman que las pymes enfrentan desafíos de protección de derechos de propiedad y barreras de entrada en el proceso de internacionalización, que pueden eludirse utilizando multinacionales existentes como conductos internacionales.

Blomqvist et al. (2008) propusieron un modelo para analizar el papel de variables como la confianza y los contratos en la internacionalización de las pymes nacidas globales intensivas en tecnología. Para ellos, la contratación es un mecanismo de gobernanza menos sencillo y factible para las pymes nacidas globales que para otras empresas, y la confianza es un mecanismo de gobernanza relativamente más importante para las pymes que para otras empresas. Pero las pymes nacidas globales necesitan generar una confianza rápida para establecer una colaboración exitosa, dado el rápido ritmo de la competencia global y el acortamiento de los ciclos de vida de los productos y servicios. En este tipo de pymes, algunos autores han descrito las redes personales, las asociaciones y las alianzas estratégicas como importantes facilitadores del proceso de internacionalización temprano y rápido (Blomqvist et al., 2008; Pisani et al., 2017).

Tomando un enfoque basado en recursos, Camisón y Villar (2009) desarrollaron un modelo sobre los factores específicos que llevan a las empresas a crecer a través de la internacionalización cooperativa. Su modelo conecta el acervo de factores transferibles internacionalmente y estratégicamente relevantes con dos variables que juegan un papel importante en el desarrollo de la internacionalización cooperativa: el grado de implicación internacional y el grado de adopción de una estrategia competitiva diferenciadora.

Algunos autores han intentado identificar los factores que influyen en el proceso de internacionalización de las pymes. Babakus et al. (2006) desarrollaron un modelo de los

efectos de la incertidumbre percibida en las redes nacionales y extranjeras de las pymes en las actividades de internacionalización. Descubrieron que la incertidumbre sobre el mercado de proveedores tenía un impacto directo significativo en las redes domésticas, pero la incertidumbre laboral, de clientes y de capital no influyó. Igualmente, hallaron que las redes extranjeras mejoraron significativamente el desempeño de las exportaciones de un grupo de propietarios / gerentes de pymes nórdicas. Camison y Villar (2009) encontraron que las capacidades son un predictor positivo de la adopción de una estrategia competitiva diferenciadora. También establecieron que la propensión al crecimiento internacional a través de alianzas disminuye a medida que aumenta el grado de participación de la empresa en el exterior. Por tanto, la acumulación de capacidades transferibles internacionalmente no determina por sí sola el crecimiento internacional de una empresa a través de la internacionalización cooperativa; también juega un papel importante la estrategia de diferenciación competitiva. Además, el proceso de aprendizaje del crecimiento internacional reduce la necesidad de cooperar de las empresas.

En la literatura se han propuesto diferentes tipos de medidas de internacionalización de las pymes. Algunas están relacionadas con el flujo de exportaciones y de inversión extranjera directa. Autores como Berra et al. (1995) han examinado otras formas de operaciones, definibles como intermedias, que incluyen estrategias basadas en acuerdos contractuales y de inversión. Estos autores distinguen entre operaciones cooperativas (acuerdos comerciales y de distribución, licencias de fabricación, subcontratos a largo plazo, licencias comerciales, transferencia de marcas registradas y de concesión de patentes, contratos de gestión y transferencia de *know-how*) y operaciones no cooperativas (inversiones directas, adquisiciones, plantas *greenfield*, fábricas, sucursales, apertura de puntos de venta). Estos autores identifican diferentes modelos organizativos: red-empresa (red de proveedores especializados en fases de fabricación o partes del producto), empresa global integrada (integración vertical y horizontal), y en el medio, las redes de empresas (que caracterizan la estructura de los distritos industriales). En este último esquema de funcionamiento es importante notar que las firmas suelen permanecer estrictamente independientes y en ocasiones, “su vigencia descansa en un orden social caracterizado por la existencia continuada de la familia extensa que sienta las bases para las relaciones económicas basadas en la cooperación y confianza” (Berra et al., 1995, p. 69).

De otra parte, resulta relevante analizar el papel de los individuos que están al frente de las empresas pymes, dentro del procesos de internacionalización (Nyamrunda & Freeman, 2021), ya sean ellos dueños o gerentes de las empresas. El estudio de Ruzzier et al. (2006) sugiere que la posición estratégica e influencia de los individuos, especialmente los empresarios de las pymes que se internacionalizan, aunque importante, ha sido descuidada en la investigación del fenómeno en la práctica.

A su turno, González y Moralejo (2008) encontraron que, en el caso de las pymes, la toma de decisiones está concentrada en una persona que no puede delegar ese trabajo. Por lo tanto, las actividades colaborativas que consumen tiempo del gerente generan costos de oportunidad porque la atención puesta por el gerente a las consultas y las negociaciones con otros actores pueden llevar al descuido de las operaciones diarias de la empresa.

Otros autores se centran en el proceso de toma de decisiones y en las características de quienes participan en el mismo. En particular, las características demográficas de los equipos directivos (Segaro et al., 2014). Para otros, el proceso de decisión no depende de características demográficas sino de variables cognitivas que afectan la recolección y procesamiento de información previo a la toma de decisiones (Acedo & Florin, 2006). Otras aproximaciones encuentran que el éxito en la internacionalización de las pymes está asociado con las cualidades o deficiencias personales del propietario o gerente (Babakus et al., 2006). Esto es importante en el caso de las pymes, que tienen al tomador de decisiones en la cúspide (Cady, 2000), y donde la toma de decisiones estratégicas es a menudo centralizada en un solo individuo (Rosenbaum, 2019; Westerberg et al., 1997).

De otra parte, la literatura destaca la importancia del gerente o propietario de la empresa pyme en todo el proceso de internacionalización (Chetty & Campbell, 2003; Lloyd & Mughan, 2002; Sullivan & Weerawardena, 2006), por lo cual se identifica un bucle de compromiso, que representa la influencia de diferentes actores sobre el compromiso del gerente/propietario con los procesos de internacionalización colaborativa.

Acedo y Florin (2006), en una visión cognitiva propusieron un modelo que integra el nivel de empresa (recursos y activos de conocimiento) y el nivel de análisis individual (la

postura internacional), con el fin de explicar los motores de la internacionalización de las pymes. Descubrieron que el perfil de la empresa y la postura internacional del gerente tienen una influencia positiva en el grado de desempeño de esta y una relación negativa con la percepción del riesgo del CEO asociado con las estrategias de expansión internacional. El riesgo del gestor asociado a las estrategias de expansión internacional mostró una relación negativa con el grado de internacionalización de la firma. Estos resultados enfatizan el papel que juega la percepción individual del riesgo como constructo central.

Analizando las diferencias entre las empresas que desarrollaron un proceso de internacionalización acelerado y aquellas que desarrollaron un proceso de internacionalización gradual, Belso (2006) identifica tres grupos de factores clave que pueden influir en el proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas: características de la estrategia empresarial, actitud y perfiles del directivo y características y redes del sector. Encontró que, las firmas que desarrollaron un proceso de internacionalización acelerado, en relación con las que lo hicieron de forma gradual, evidencian niveles superiores de diferenciación de marketing y diferenciación tecnológica, exhiben una orientación internacional superior del sector y las empresas, son manejadas por gerentes con mayor alcance internacional. experiencia y presentan una mayor integración en las redes de clientes.

Cady (2000) evaluó empíricamente el efecto de variables internas y externas en la internacionalización de las pequeñas empresas. Descubrió que la centralidad del gerente tenía una relación positiva y significativa con las ventas al exterior. Esto confirma la relevancia del propietario-gerente en la internacionalización, especialmente en el caso de las pymes. Los hallazgos también mostraron que variables como la concentración del mercado doméstico, la intensidad de I + D, la intensidad de marketing, así como la planificación estratégica y funcional, son significativas para explicar el grado de internacionalización de las empresas pymes.

Un estudio realizado con firmas canadienses encontró que la visión y el estilo gerencial del empresario pyme deben ser consideradas como variables que contribuyen al desempeño de emprendimientos colaborativos a nivel internacional (Spence et al., 2008).

Los criterios de medida del desempeño que el gerente/propietario de la pyme tiene, también son muy importantes. En particular, si ellos piensan que pueden tener un mayor éxito a nivel internacional, del cual tendrían a nivel local, entonces su interés aumentará, por lo cual, la clave estará en la capacidad de las entidades de fomento para mostrar proyectos realmente atractivos (Idris & Saad, 2019). De acuerdo con Welch (1992), “al nivel más básico, es poco probable que las empresas pequeñas se involucren en alianzas orientadas al mercado internacional, a menos que haya un suficiente interés en los logros percibidos en la internacionalización. Si las empresas están consiguiendo en el mercado local lo que ellas consideran un satisfactorio nivel de operaciones, habrá poco reconocimiento, por no hablar de poca motivación, hacia oportunidades de entrada a mercados internacionales” (p. 28).

Por otro lado, el campo del emprendimiento internacional que ha emergido de otros campos como el emprendimiento y los negocios internacionales se ha ocupado de estudiar cómo las oportunidades transfronterizas son identificadas y aprovechadas por empresarios (Acedo & Florin, 2006). Allí se hace hincapié en el individuo como motor de la internacionalización de las pymes.

Los hallazgos obtenidos por Belso (2006) revelaron la importancia del estudio del gerente de pyme en el proceso de internacionalización. En particular, “un perfil internacional activo y, sobre todo, amplias redes personales contribuyen en gran medida a acceder a mercados y recursos de forma rápida y más eficiente” (p. 220).

Finalmente, hay una serie de factores asociados al gerente / propietario, como educación (Donckels & Lambrecht, 1995; Ruzzier et al., 2006; Tambunan, 2009; Ulubasoglu et al., 2009) y experiencia (Chetty & Blankenburg, 2000; Manolova et al., 2010; Ruzzier et al., 2006) que han mostrado explicar el grado de involucramiento y desempeño de los esquemas colaborativos para la internacionalización de las pymes. En un estudio con empresarios pymes exitosos de los sectores de electrónica, muebles, y turismo en el centro de Escocia, Harris y Wheeler (2005) afirman que el origen de las relaciones de un emprendedor es muy diverso, abarcando situaciones sociales / personales y de negocios. Ellos resaltan la importancia de la actividad social y personal, así como los eventos sociales como una fuente de amistad entre empresarios, así como la participación en

eventos de la industria, como una fuente de relaciones productivas entre empresarios pyme. También encontraron que la asistencia a seminarios en los que hay diálogo entre empresarios, la participación en ferias y el apoyo de consultores, son elementos que utilizan para el desarrollo de redes y relaciones, e incrementan la probabilidad de tener contactos nacionales o internacionales para el proceso de internacionalización (Donckels & Lambrecht, 1995). En la misma línea, Manolova et al. (2010) analizaron el rol de las relaciones personales previas en los emprendimientos internacionales. En un estudio con 623 pymes de los sectores de comercio minorista, servicios, manufactura, agricultura, minería y sectores de venta al por mayor en Bulgaria, encontraron que el tamaño de la red interpersonal del emprendedor está positivamente asociado con la intensidad de exportación de sus firmas. En un estudio con 20 firmas pymes manufactureras en el sector de alta tecnología en Nueva Zelanda y Suecia Chetty y Agndal (2007) exploraron como el capital social influye para que una empresa cambie su modo de internacionalización. Para ellos, el capital social tiene un rol de eficiencia que tiene que ver con la utilidad del capital social para modificar el comportamiento de entrada a los mercados. En ese mismo sentido, Menzies et al. (2020) encontraron que el capital social del gerente pyme provee recursos de red e información acerca de oportunidades de acceso a mercados que influyen sobre el modo de entrada que se escoge. De acuerdo con Harris y Wheeler (2005) “Las relaciones que los empresarios forman se pueden considerar el activo más importante de las firmas y ellas pueden venir de cualquier lugar, en ambientes de trabajo o sociales” (p. 204).

En términos de las características del gerente, en una investigación acerca de la internacionalización colaborativa de pymes realizada con una muestra de 146 empresas de varios sectores en Australia, la República Checa y Eslovenia, Fink et al. (2008) encontraron que el compromiso (entendido como la disposición de los individuos a cooperar con un socio sin elementos de sanción o control), es un mecanismo de coordinación que contribuye al éxito de la internacionalización colaborativa. En otro estudio con 265 empresas exportadoras manufactureras en los Estados Unidos, Kuhlmeier y Knight (2010) encontraron que el compromiso refleja la creencia de un gerente de que la relación con otro empresario es tan importante como para garantizar el máximo esfuerzo para mantenerla. Ellos modelaron el compromiso como una de las cuatro dimensiones de la calidad de la relación y encontraron que permite explicar de manera

significativa el desempeño de los socios en el extranjero. Freeman y Cavusgil (2007) se enfocaron en las orientaciones y actitudes del gerente general de la empresa pyme respecto al proceso de internacionalización y propusieron cuatro etapas de compromiso llamadas: estratégica, respuesta, oportunista y experimental. En dicho estudio, con 12 industrias de alta tecnología en Australia, encontraron que en la etapa estratégica el gerente adopta una postura y comportamiento más colaborativo y benevolente dentro de la relación y evita orientaciones de corto plazo e interés propio, que están presentes en las otras tres etapas.

En un estudio con empresas pymes del sector de equipos mecánicos y componentes eléctricos, ubicadas en Finlandia, Suecia y Noruega, Babakus et al. (2006) analizaron el rol de la incertidumbre acerca de las condiciones de los mercados del proveedor. Sus resultados mostraron que la incertidumbre emerge como un orientador importante de las actividades de generación de redes domésticas de las pymes al momento de internacionalizarse. González y Moralejo (2008), por su parte, analizaron 156 pymes de diferentes subsectores de la industria de alimentos en España y encontraron que la actitud hacia el riesgo (definida como la actitud del socio al riesgo de que otra firma pueda tomar control de las operaciones en el exterior) es una de las razones que el gerente de la pyme tiene para colaborar o no en procesos de internacionalización.

En estudios de caso realizados en industrias de preservación de madera y de maquinaria industrial en Nueva Zelanda, Chetty y Blankenburg (2000) mostraron la dinámica con la cual las firmas interactúan con sus redes de socios para extender, penetrar e integrarse a mercados internacionales. Ellos encontraron que algunos tomadores de decisiones tienen un comportamiento proactivo cuando ellos activamente forman relaciones para ayudar a sus empresas a internacionalizarse, mientras que otros tienen un comportamiento reactivo cuando no están preparados para aprovechar las oportunidades que emergen de la red de contactos. Para ellos, “en las pymes el gerente juega un papel muy importante en la identificación de los estímulos a la internalización. Es el gerente quien decide si la firma aprovechará las oportunidades de internacionalización que sus contrapartes de la red han identificado. Un gerente puede inhibir la internacionalización de la empresa, aunque los miembros de la red quieran llevarla hacia el mercado externo” (p. 91).

2.2. Confianza y relaciones interorganizacionales

La cooperación se convierte así en el medio para que las pymes superen estas limitaciones y se adentren en una trayectoria de internacionalización (Fink & Kraus, 2007; Coviello & Munro, 1997). Sin embargo, las estrategias cooperativas a menudo encuentran dificultades de coordinación que los mecanismos de mercado o las estructuras jerárquicas a menudo no pueden manejar. En consecuencia, la entrada en los mercados extranjeros es riesgosa para las pymes, ya que depende de la cooperación y el comportamiento de los socios en general (Fink & Kraus, 2007). La confianza es, por tanto, de particular relevancia en el proceso de internacionalización de las pymes que requiere un esfuerzo consciente para desarrollarse (Zain & Imm, 2006).

Si los acuerdos de cooperación se desarrollan y organizan socialmente, la confianza entre las partes y su compromiso adquieren una dimensión clave para su éxito (Bucklin & Sengupta, 1993; Escribá & Menguzzato, 2006). La confianza es un elemento de especial relevancia en el proceso de internacionalización y, especialmente las pymes, deben prestar especial atención a su desarrollo (Sharif et al., 2005; Zain & Imm, 2006). La confianza ha demostrado ser relevante para construir relaciones a largo plazo y mutuamente satisfactorias (Chetty & Agndal, 2007; Chetty & Blankenburg, 2000).

Para Bachmann y Zaheer (2006) la confianza “ha crecido fuertemente hasta convertirse en un tema central, tanto por derecho propio, como por ser un tema que agrupa y refleja muchas líneas de debates actuales sobre procesos, estructura y desempeño de las relaciones organizacionales e interorganizacionales” (p. 3). En la actualidad, la mayor incertidumbre y flexibilidad que caracteriza las relaciones dentro y entre organizaciones, así como la prevalencia de formas híbridas de transacciones económicas ha evidenciado la importancia de estudiar la confianza como un mecanismo que asegura la interacción coordinada en arreglos relacionales complejos (Bachmann & Zaheer, 2006). Desde una perspectiva interorganizacional, algunos estudios se han centrado en grandes empresas (Inkpen & Currall, 1997; Zaheer et al., 2002), mientras que otros se han centrado en pequeñas y medianas empresas (Brunetto & Farr, 2007, Fink & Kraus 2007; Mesquita, 2007).

Obviamente, como la confianza es un constructo multidiscursivo, su tratamiento en los campos empresarial y de gestión en general y el comportamiento organizacional, en particular, dan testimonio de un legado al cual aportan la perspectiva sociológica (basada en procesos e instituciones), la perspectiva económica (disuasión y cálculo), la perspectiva de la psicología social (confianza basada en el conocimiento y la identificación) (Dwivedi et al., 2003). En la literatura del comportamiento organizacional se ha investigado sobre la confianza en términos de comportamiento, cognición, emoción y fe (Van de Ven & Ring, 2006). Otros tratamientos de la confianza incluyen el comportamiento según el cual la confianza se refleja en la decisión de confiar el uno en el otro (es decir, la confianza como comportamiento observable), y la actitud en la que la confianza es la expectativa sobre la confiabilidad de que un socio cumplirá con sus obligaciones cuando esté frente a la oportunidad de actuar de manera oportunista (Janowicz & Noorderhaven, 2006).

La confianza es claramente un fenómeno multidisciplinario que involucra perspectivas económicas, psicológicas, socio-psicológicas y sociológicas (Blomqvist et al., 2008). Desde una perspectiva sociológica, Zucker (1986) distingue una confianza basada en características, ligada a similitudes sociales como antecedentes familiares, etnia o religión; confianza basada en procesos, ligada al intercambio y sus resultados; y la confianza basada en instituciones, ligada a estructuras sociales formales. Desde una perspectiva económica, otras aproximaciones a la confianza la definen como aquella basada en la disuasión, ligada a la consistencia del comportamiento sostenida por el miedo a las consecuencias (Shapiro et al., 1992), y la confianza basada en el cálculo, ligada al castigo y las recompensas (Lewicki & Bunker, 1996). Desde la psicología social, Lewicki y Bunker (1996) definen una confianza basada en el conocimiento, ligada a conocer suficientemente bien al otro, y Shapiro et al. (1992) definen una confianza basada en la identidad, ligada a un entendimiento mutuo de los deseos de los demás.

Para Bachmann y Zaheer (2006) los académicos han examinado la confianza en términos de comportamiento, cognición, emoción y fe, lo cual coincide, según estos autores, con la evolución misma del pensamiento científico en el campo, en la medida que se ha pasado de privilegiar los comportamientos y lo observable (50s y 60s), a privilegiar la explicación de intenciones y el pensamiento racional (70s y 80s); a privilegiar las emociones y el

afecto de las personas (90s); y a privilegiar la fe, especialmente para explicar eventos más allá de su control y a los cuales son vulnerables.

Según la literatura, el análisis de la confianza involucra dos aspectos básicos: la existencia de riesgo e incertidumbre (Das & Teng, 1998; Doney et al., 1998; Madhok, 1995), así como las creencias y expectativas sobre el comportamiento de las partes (Aulakh et al., 1996). Para Janowicz y Noorderhaven (2006), existen dos enfoques principales para la definición de confianza: el conductual, según el cual la confianza se refleja en la decisión de confiar el uno en el otro, por lo que la confianza se define en términos de comportamientos observables, y el actitudinal, en donde la confianza es la expectativa sobre la confiabilidad de que un socio cumpla con sus obligaciones ante la opción de actuar de manera oportunista. En esta investigación, se entiende la confianza como “la voluntad de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte basada en la expectativa de que la otra realizará una acción particular importante para quien confía, independientemente de la capacidad de monitorear o controlar a esa otra parte” (Mayer et al., 1995, p. 712).

El análisis de la confianza ha tenido varias formas de aproximación. Por ejemplo, se ha estudiado la confianza en el líder (Afriyie et al., 2019; Dirks, 2006) y los procesos de desarrollo de la confianza en etapas tempranas de las relaciones (McKnight & Chervany, 2006). Igualmente, se ha estudiado la confianza de los individuos frente a entes colectivos, en contraste con la confianza en miembros individuales de los grupos, así como la diferencia entre confianza interpersonal e interorganizacional (Antoldi & Cerrato, 2020; McEvily et al., 2006).

A nivel organizacional, se ha estudiado la relación entre control de las tareas y las actividades para construir confianza (Long & Sitkin, 2006), así como el balance que una empresa pueden hacer entre invertir en el monitoreo de comportamientos y en el desarrollo de una atmósfera de confianza y su impacto en el manejo de flujos de conocimiento y la creación de valor (Madhok, 2006b). Igualmente, se ha estudiado la confianza como fe en el buen nombre de otros, en oposición a la confianza como mecanismo para predecir el comportamiento futuro de los actores, así como la reparación de la confianza y la práctica del olvido (Ven de Ven & Ring, 2006)

De particular interés resultan los estudios en los que analiza la confianza entre individuos, así como la confianza a nivel de grupo y la confianza a nivel organizacional y su aplicación en estudios sobre alianzas (Currall & Inkpen, 2006). La literatura plantea debates en torno al estudio de las organizaciones como objeto y sujeto de la confianza y su conceptualización y medición como un fenómeno del nivel organizacional (Janowicz & Norrderhaven, 2006).

Desde una perspectiva más amplia, a nivel social se destaca el estudio del carácter ético de la confianza en diferentes contextos, dependiendo del grado de control de las situaciones que tiene la persona en la que se confía (Banerjee et al., 2006), además de otros factores institucionales, normativos o de cálculo que puedan influir (Beckert, 2006). A nivel de la economía, resulta muy interesante el estudio de la confianza como determinante de la eficiente asignación de recursos, en una perspectiva económica neoclásica (Casson & Della, 2006), así como el impacto de las instituciones en la confianza y la forma como los individuos interpretan y confían en las instituciones (Möllering, 2006). Se han identificado también aproximaciones desde la teoría de la estructuración, acerca del rol de la confianza en contextos interorganizacionales, donde las organizaciones no solo pueden ser confiables, sino que ellas pueden activamente confiar, de manera que la confianza se ve a la vez, como un ingrediente, y como un resultado de los procesos de estructuración (Sydow, 2006). En este ámbito más amplio, se encuentra el análisis de la confianza como un problema de coordinación de las expectativas de los actores sociales, y de reducción de la complejidad y la incertidumbre, mediante normas (Bachmann, 2006).

De otra parte, cuando se estudian las relaciones interorganizacionales, también se sugiere un rol importante para la confianza. En ese sentido, los investigadores reconocen la importancia de la confianza en la construcción de redes interorganizacionales (Brass et al., 2004). En particular, las partes usan información de interacciones previas para juzgar la confiabilidad de cada una (Rousseau et al., 1998).

Bachmann y Zaheer (2006) recuerdan que “a medida que estas formas organizativas híbridas, que incluyen alianzas, empresas conjuntas, asociaciones y similares aumentan

rápidamente en número y relevancia estratégica en los sistemas comerciales modernos, la confianza se mueve al centro del escenario como un mecanismo vital que asegura la interacción coordinada en arreglos relacionales complejos” (p. 2). Encuentran que la relación entre la confianza en relaciones interorganizacionales y el desempeño es positiva ya que se reduce el riesgo inherente en el intercambio. Aunque puede ser negativa si hay exceso de confianza, ya que se generan comportamientos oportunistas los cuales, a su vez, generan exceso de controles que terminan acabando con la relación interorganizacional.

Janowicz y Noorderhaven (2006), retomando a Gulati (1995) y a Madhok (1995), reiteran la importancia de la confianza como variable en el estudio de la colaboración interorganizacional. Sin embargo, consideran que “las relaciones interorganizacionales constituyen un contexto muy específico donde quienes enmarcan las intenciones estratégicas de las organizaciones colaboradoras son a menudo distintos de quienes realmente las implementan” (p. 265). Retomando a Anderson y Narus (1990) y a Zaheer et al. (2002), plantean que es importante tener en cuenta que en el estudio de relaciones interorganizacionales “la confianza de los individuos en diferentes niveles jerárquicos probablemente difiera en causas y consecuencias” (p. 266). Resaltan el hecho de que muy pocos estudios sobre confianza en relaciones interorganizacionales van más allá de un nivel de análisis. Igualmente, indican las diferencias que hay en el nivel de agregación en el cual se conceptualizan las partes que intervienen en la relación interorganizacional.

En la actualidad, la mayor incertidumbre y flexibilidad que caracterizan las relaciones dentro y entre las organizaciones y el predominio de formas híbridas de transacciones económicas han puesto de relieve la importancia de estudiar la confianza como mecanismo para asegurar la interacción coordinada en arreglos relacionales complejos (Bachmann & Zaheer, 2006) y como determinante de las relaciones interorganizacionales (Brunetto & Farr, 2007; Cegarra et al., 2005; Torre, 2006; Vosselman et al., 2009; Wever et al., 2005; Zaheer & Harris, 2005; Zollo et al., 2002).

En relación con el desarrollo de confianza en relaciones interorganizacionales Bachmann y Zaheer (2006), plantean que las historias pasadas de cooperación de las partes (entre ellos o con otros), el grado de riesgo asociado con sus intercambios económicos, la

observancia de normas de justicia (procedimental y distributiva), el grado de involucramiento personal entre los socios en las relaciones interorganizacionales y la estabilidad en los roles organizacionales, son todos ellos aspectos que se agregan a los contextos institucionales para explicar la confianza.

Desde el punto de vista de las relaciones interempresariales, Van de Ven y Ring (2006) presentan la forma cómo ha evolucionado el análisis de la confianza. Recuerdan que hacia los años ochenta se identificaban dos formas de definir la confianza. La primera reflejaba la predictibilidad de las expectativas de la persona, desde una visión de la confianza basada en aspectos cognitivos, incertidumbre de información y riesgo. La segunda, ve la confianza como la fe en que otros no afectarán nuestros intereses cuando estemos vulnerables a ellos. Igualmente, Rousseau et al. (1998) identifican un elemento común en las definiciones de confianza y es la disposición a aceptar la vulnerabilidad, así como las expectativas positivas acerca de las acciones o intenciones de otros.

Janowicz y Noorderhaven (2006) reconocen que la definición de confianza en el nivel interorganizacional es aún difusa. El problema, desde su punto de vista, tiene que ver con responder a la pregunta ¿Quién es el sujeto de la confianza interorganizacional? Resaltan una aproximación comportamental y otra actitudinal a la confianza. En la primera, la confianza se refleja en la decisión de depender de otro. Esta aproximación permite extender el concepto de confianza al nivel de un grupo o una organización. Igualmente, permite analizar la confianza cuando la organización en si misma es el sujeto de la confianza interorganziacional. La segunda aproximación (actitudinal) ve la confianza como “una expectativa de la confiabilidad del socio con respecto a sus obligaciones, la previsibilidad de los comportamientos y la justicia en las acciones y negociaciones frente a la posibilidad de comportarse de manera oportunista” (p. 267). Para ellos, esta definición es más problemática porque una actitud no puede ser atribuida a una organización, dado que es un fenómeno inherente al nivel individual. Por tanto, “la aplicación de una definición actitudinal de confianza es apropiada solo cuando se asume que los miembros de la organización, en lugar de la organización como tal, son sujetos de confianza interorganizacional” (p. 268).

De otra parte, Currall y Inkpen (2006) presentan tres diferentes niveles en los que la confianza puede ocurrir: individuos, grupo y organización. Tomado la literatura sobre alianzas, resaltan que la confianza suele ser un fenómeno de varios niveles, lo que hace que sea importante estudiar la confianza no solo a nivel focal.

McEvily et al. (2006) discuten si el actor individual puede realmente confiar en entidades colectivas o solo en miembros individuales de grupos. En esta investigación se busca confirmar la noción planteada por Zaheer et al. (1998) en el sentido de que la confianza interpersonal e interorganizacional son fenómenos diferentes, aunque relacionados. Encuentran que tiene sentido diferenciar entre individuos y grupos u organizaciones como objeto de confianza.

McEvily y Zaheer (2006) y Zaheer et al. (1998) también resaltan que la confianza interpersonal e interorganizacional están interrelacionadas y afectan al desempeño de manera diferente.

En relación con la confianza interorganizacional, Janowicz y Noorderhaven (2006) argumentaron que solo los individuos pueden ser sujetos de confianza (trustor), mientras que tanto los individuos como las organizaciones pueden ser objetos de confianza (trustee). Por tanto, la confianza interorganizacional puede abordarse de diferentes formas dependiendo de cómo se definan el sujeto y el objeto de la confianza, es decir, a nivel individual u organizacional (Janowicz & Noorderhaven, 2006), lo que puede plantear problemas de especificación cuando se asigna una actitud personal a una organización.

El otro problema que Janowicz y Noorderhaven (2006) reconocen es cómo inferir la presencia de confianza en una relación. Esto tiene implicaciones diferentes si se adopta un enfoque comportamental o actitudinal. Para estos autores, el comportamiento de confianza de una de las partes no implica automáticamente la presencia de una actitud de confianza. Retomando a Nooteboom et al. (1997), indican que el comportamiento de confianza observado puede estar impulsado por factores distintos de la confianza, por ejemplo, algo que los ata, un factor de dependencia hacia la otra persona. Por tanto, para el análisis de la confianza interorganizacional, Janowicz y Noorderhaven (2006) se suscriben al enfoque actitudinal de la confianza. Adoptan esta perspectiva, igualmente,

porque la conceptualización de los niveles de confianza interorganizacional que proponen depende de los roles de un individuo en la configuración del comportamiento de una organización.

Al momento de comparar las diferentes definiciones de confianza interorganizacional que se han planteado en la literatura, Janowicz y Noorderhaven (2006) utilizan el nivel de agregación como criterio. Para ellos, el problema de agregación tiene que ver con dónde reside la confianza interorganizacional y cuál es el objeto de la misma. En ambos casos la repuesta puede ser un individuo o una organización. Por tanto, se puede establecer una matriz de dos por dos con cuatro constructos, en la cual encajan la gran mayoría de las conceptualizaciones de la confianza interorganizacional que se encuentran en la literatura.

Janowicz y Noorderhaven (2006) sugieren que las organizaciones pueden ser tanto objetos como sujetos de confianza, con lo cual, consideran que la variable puede conceptualizarse y medirse adecuadamente como un fenómeno a nivel organizacional. Sugieren evitar medir la confianza de todos los miembros de una organización hacia otra organización, ya que son las personas de contacto las que gestionan la relación entre las dos organizaciones e igualmente porque la confianza que tienen los altos directivos hacia otra empresa puede ser diferente a la que tienen otros miembros de la organización.

El planteamiento de Janowicz y Noorderhaven (2006) es que la confianza al nivel de alta dirección es cualitativamente diferente en sus resultados, a la confianza al nivel de los gerentes de menor nivel y de los empleados. Sugieren que mientras la confianza a nivel de alta gerencia influencia la metas y los parámetros de la cooperación interorganizacional, la confianza en personas de niveles más bajos, que trabajan con esos parámetros, afecta el grado en que las metas se pueden conseguir. Por tanto, plantean una confianza a nivel estratégico, que tiene la alta dirección, tanto en su contra parte de la otra organización, como en la otra organización en sí misma y una confianza del nivel operacional, que tienen los ejecutivos que no son de la alta gerencia, tanto en su contra parte de la otra organización, como en la otra organización en sí misma.

Por tanto, un punto clave del planteamiento de estos autores, el cual se adopta en esta investigación, es que un individuo es el único sujeto de confianza (trustor) y tanto los

individuos como las organizaciones pueden ser objetos de confianza entre empresas (trustee).

Al incorporar estos dos niveles de confianza interorganizacional, la relación se puede plantear de la siguiente forma:

Tabla 1. Conceptualizaciones de la confianza interorganizacional

		¿En quién se confía?	
		Individuo	Organización
¿Quién confía?	Individuo	Nivel estratégico: /organización	individuo → individuo
	Individuo	Nivel operacional: /organización	individuo → individuo
	Organización	Organización individuo	→ Organización → organización

Fuente: Janowicz y Noorderhaven (2006, p.275).

Esta precisión es importante ya que podría haber problemas de especificación al asignar una actitud personal a la empresa (Currall & Inkpen, 2006, Zaheer et al., 1998). Por lo tanto, ha ido ganando aceptación la proposición de que una organización no puede confiar, pero que un individuo puede hacerlo. Dos individuos son sujetos y objeto de confianza, cada uno en diferentes organizaciones (Janowicz & Noorderhaven, 2006). Por eso, en este trabajo se usa una perspectiva de confianza interpersonal (Mayer et al., 1995) entre propietarios-gerentes de pymes.

Al mismo tiempo, aunque estudios previos han examinado el papel de la confianza en las relaciones interorganizacionales para la internacionalización, la atención se ha centrado en grandes empresas o pymes ubicadas en diferentes países (Ceyhan et al., 2018; Child, 2001) o en el mismo país (Bönte, 2008; Doney & Cannon, 1997). En esta investigación se analiza la confianza interorganizacional entre las pequeñas y medianas empresas ubicadas en un mismo país en el contexto de los procesos de cooperación para la internacionalización.

Como se ha indicado anteriormente, en el caso de las pymes, el rol del gerente propietario es muy importante, no solo para la toma de decisiones, sino para el desempeño y funcionamiento de los negocios. Los estudios realizados con pymes han revelado diferentes factores que explican el surgimiento de la confianza. Algunos de esos factores están relacionados con los atributos de los gerentes que son socios en alianzas y redes de cooperación (Gausdal et al., 2016; Masiello & Izzo, 2019; Zaheer & Harris, 2005). Destacan que en el contexto de las pymes la confianza parece estar fuertemente ligada a la confianza entre las personas de las organizaciones. Las relaciones interorganizacionales se basan en vínculos interpersonales (Howorth et al., 2004; Larson, 1992). Mayer et al. (1995) propusieron que la confianza interpersonal se basa en la percepción del individuo sobre la habilidad, benevolencia e integridad del otro. Sin embargo, no se sabe mucho sobre el papel de los atributos personales en la generación de confianza entre los gerentes/propietarios de las pymes en el proceso de internacionalización. Por eso, en esta investigación se desea establecer si la habilidad, la benevolencia y la integridad son relevantes para generar confianza.

Este mismo vacío también aplica para factores que afectan la internacionalización de las pymes y que se relacionan con características del gerente, la firma, la industria y las terceras partes, cuyos atributos en diferentes países tienden a ser descuidados en los estudios. Por lo tanto, los académicos e instituciones interesadas en el fomento de la internacionalización de las pymes, tiene aquí un campo de investigación muy importante, especialmente en países en desarrollo donde las condiciones del entorno condicionan de manera importante la dinámica exportadora de las empresas y en mayor medida de las empresas pymes.

Ring y Van de Ven (1992, 1994), analizan los antecedentes y las consecuencias de la confianza en relaciones interpersonales de relaciones interorganizacionales. Se enfocan en confianza como fe en la buena voluntad de los demás, opuesto a confianza como mecanismo para proporcionar previsibilidad del comportamiento futuro de un actor.

La capacidad para trabajar con otros, desarrollar vínculos, tener buen desempeño, compromiso e involucramiento en procesos colaborativos para la internacionalización son algunas de las consecuencias destacadas de la confianza en la literatura. La confianza

ha demostrado influir positivamente en la capacidad de las pymes para actuar de forma concertada en el contexto de los procesos de internacionalización (Enright & Williams, 2000). En el contexto de las alianzas para la internacionalización, se ha encontrado que la confianza contribuye a la creación y desarrollo de nuevas relaciones comerciales relevantes (Harris & Wheeler, 2005).

La literatura también destaca la relevancia de esta variable en el desempeño de la red (Ghuri et al., 2003; Hara & Kanai, 1994), el éxito de los clusters (Borrás & Tsagdis, 2008; Karaev et al., 2007; Villa & Taurino, 2018), el desempeño de iniciativas conjuntas (López & Camisón, 2003) y el éxito de la alianza (Spence et al., 2008). La confianza también se considera un beneficio informativo, por el cual las redes juegan un papel mediador en la relación entre la internacionalización y el desempeño de las pymes (Zhou et al., 2007).

Finalmente, la confianza se ha asociado positivamente con el surgimiento del comportamiento cooperativo (Escribá & Menguzzato, 2006), el compromiso entre gerentes/propietarios de pymes en iniciativas colaborativas para la internacionalización (Freeman & Cavusgil, 2007) y con el compromiso con la relación de intermediación en comercio exterior (Kuhlmeier & Knight, 2010). La confianza en los socios en el extranjero contribuye a que los tomadores de decisiones de las pymes estén más motivados para realizar actividades transfronterizas (Sommer, 2010), e incide positivamente en la decisión de ingresar a mercados externos (Zain & Imm, 2006) y las estrategias que utilizan las pymes en alianzas con socios extranjeros (Lin & Chaney, 2007).

Por tanto, esta investigación busca establecer el rol de la confianza como determinante de la disposición de un gerente o propietario pymes para participar en iniciativas colaborativas de internacionalización, así como identificar otros factores que influyen en la voluntad del gerente pyme de formar parte de una iniciativa colaborativa para la internacionalización.

2.3. El entorno y la Internacionalización colaborativa en pymes

Respecto a los factores asociados al contexto y la internacionalización de pymes (Child et al., 2022), la literatura se ha enfocado en el contexto cultural, histórico e institucional más amplio para explicar las redes interorganizacionales (Brass et al., 2004). Se han analizado aspectos relacionados con el contexto local (Marquis, 2003), el ambiente regulatorio (Podolony & Page, 1998), la cultura y los arreglos institucionales (Powell, 1990), las agencias del gobierno (Comi & Resmini, 2020; Zulu-Chisanga et al., 2021) y los líderes industriales (Wood & Gray, 1991).

Desde el punto de vista de las normas algunos autores han encontrado que el éxito de las redes interorganizacionales depende de su configuración institucional particular más que de las características de empresas particulares (Castilla et al., 2000). Otros han encontrado que las organizaciones cooperan entre ellas cuando pueden comunicarse de antemano, aprender normas de reciprocidad y castigar a los que se desvían (Ostrom, 1998). Por otra parte, se ha encontrado que son los controles sociales derivados de normas de confianza y reciprocidad y no contratos formales, los que rigen la colaboración (Larson, 1992).

Una visión crítica de la literatura permite observar que, aunque varios estudios consideran la influencia del ambiente que existe para los negocios (Camisón & Villar, 2009; Enright & Ffowcs, 2000; González & Moralejo, 2008; Hara & Kanai, 1994; Svetlicic et al., 2007) en la mayoría de ellos no se hacen distinciones entre el entorno local y el entorno extranjero. Tampoco se distingue entre las decisiones que toman las pymes acerca de trabajar colaborativamente con empresas del mercado local o con empresas ubicadas en otros países (Ceyhan et al., 2018).

La literatura se ha ocupado de la confianza y del contexto institucional como antecedentes separados que determinan la formación de redes interorganizacionales. Por una parte, se analiza la confianza entre organizaciones (Zaheer et al., 1998), y por otra la estructura legal (Podolony & Page, 1998).

Los arreglos del contexto institucional en el que se desarrollan las transacciones son considerados factores importantes al momento de explicar la cooperación y la confianza

(Child & Möllering, 2003; Dahlstrom & Nygaard, 1995; Koza & Lewin, 1998; Tillmar & Lindkvist, 2007; Wicks & Berman, 2004). Para Pavlou (2002), el contexto institucional permite a los miembros de las organizaciones saber que están dadas las condiciones favorables para lograr un intercambio exitoso. Por ello, resulta importante profundizar en el estudio del impacto que tiene la percepción del gerente acerca del entorno en el que opera (Acedo & Florin, 2006) sobre su disposición a comprometerse en iniciativas de internacionalización.

Las instituciones han sido definidas como las reglas de juego que la humanidad ha creado para guiar la interacción entre los agentes (North, 1995) ideadas de manera formal o informal (Sauerwald & Peng, 2013). Oba y Semercioz (2005) sugieren dos niveles. El primero, denominado ambiente institucional en el cual ubican al Estado, el sistema financiero y las asociaciones. El segundo, denominado arreglos institucionales, incluye los procedimientos legales, la ley en general, los códigos y normas de conducta. Para Sun et al. (2015), el contexto institucional local influye en la participación de las empresas de las economías emergentes en internacionalización. En particular, la capacidad del entorno local para hacer cumplir las normas, la protección de los derechos de inversionistas y consumidores, así como la facilidad para movilizar capitales e inversiones, promueven la internacionalización de las empresas. Wicks y Berman (2004) distinguen en el contexto institucional tres elementos: las instituciones formales, las normas socioculturales y las de la industria. Para Vosselman y Van Der Meer (2009), el contexto institucional comprende las instituciones legales y regulatorias.

Para efectos de esta investigación, el contexto institucional se entiende como la percepción que el gerente tiene sobre aquel conjunto de normas y regulaciones que aseguran que las transacciones se desarrollan tal como fueron establecidas (Pavlou, 2002) y que determinan las relaciones entre los individuos (Makhija & Stewart, 2002). Siguiendo a Pavlou (2002), el contexto institucional tiene que ver con la percepción que el gerente tiene acerca de la capacidad que hay en el entorno de monitorear las transacciones.

Estudios empíricos previos con pymes han analizado el papel del contexto institucional desde diferentes aproximaciones. Makhija y Stewart (2002) entienden el contexto

institucional como la prevalencia, en el país, de un modelo de libre mercado versus uno de economía centralizada. Lindgreen (2003), Oba y Semercioz (2005) y Luo (2001), lo asocian con el marco regulatorio que establece estándares. Lyon (2000) se aproxima al concepto desde las normas de tipo cultural. Hagen y Choe (1998) lo relacionan con los mecanismos de sanción; y Nooteboom et al. (1997) lo asocian con la posibilidad de llevar los contratos a la corte.

La literatura también ha encontrado relevante el papel del contexto en el desarrollo de la confianza. Child y Mollering (2003) encontraron que la calidad del contexto institucional de un país tiene una fuerte asociación positiva con la confianza en los socios que operan en esos contextos.

Algunos autores como Bachmann (2011) proponen superar los micro enfoques del análisis de la confianza y sugieren poner más énfasis en el contexto institucional como determinante del entorno en el que se desarrollan las relaciones interorganizacionales. Instituciones entendidas como arreglos impersonales (Zucker, 1986) que contribuyen a establecer reglas de juego entre individuo y organizaciones permitiendo que las personas confíen entre sí (Bachmann, 2001).

También se ha encontrado que la calidad de los sistemas legales influye en la confianza, lo que, a su vez, afecta el uso de instrumentos formales en el proceso de internacionalización (Mesquita & Lazzarini, 2008). En general, las comunidades que pueden desarrollar un sentido de propósito compartido, trabajar por el bien común y generar intercambio de información, desarrollan confianza entre empresas (Enright et al., 2000).

Para Wicks y Berman (2004) dada su importancia para la creación de colaboración entre firmas, “el desarrollo de teoría sobre confianza necesita incorporar el contexto institucional” (p.156). En esa misma línea, el modelo de Mayer et al. (1995) resalta la importancia del contexto para explicar la confianza y sus resultados. Sin embargo, en dicho modelo el contexto involucra elementos del interior de la organización. Esta investigación espera aportar a este modelo, mediante la incorporación del contexto

institucional más amplio como determinante de la relación entre la confianza y sus resultados.

Por otra parte, la baja tasa de expansión internacional directa que se observa en las pequeñas y medianas empresas a menudo conduce a la necesidad de proponer políticas públicas de apoyo (Catanzaro & Teyssier, 2021; CEPAL, 2010; Coudounaris, 2018), por lo cual ha habido diferentes tipos de intervención. Berra et al. (1995) ya habían destacado la relevancia de la cooperación para la internacionalización. Su análisis del proceso de internacionalización en las pequeñas y medianas empresas y la interacción entre estas y las grandes empresas les permitió concluir que “existe una necesidad urgente de políticas industriales que promuevan el acceso de las pymes a instrumentos de tipo cooperativo (aprender cooperando)” (p. 67).

Los resultados de Belso (2006) mostraron que a medida que se hace más explícita la existencia, por ejemplo, de empresas que adoptan un modelo rápido de internacionalización, surge la necesidad de diseñar políticas. Al mismo tiempo, este autor encuentra que las pymes de rápida internacionalización presentan deficiencias en cuanto a diferenciación tecnológica o de marketing, lo cual hace que, en términos de política pública, los centros de investigación y universidades se conviertan en elementos claves de una estrategia de fomento. Las redes de proveedores y competidores deben ser consideradas por los formuladores de políticas, pero para lograr ese objetivo, las instituciones como asociaciones y cámaras de comercio deben extender el papel que han desempeñado tradicionalmente (Belso, 2006).

Las diferencias en la cultura nacional, regional o corporativa también pueden hacer que el uso de otro tipo de terceros (por ejemplo, un consultor) sea esencial para lograr el nivel necesario de comprensión y confianza (Hara & Kanai, 1994). Otro tipo de tercero, a saber un director de proyecto en alianzas internacionales, ha demostrado ser importante para facilitar la creación de redes iniciales y el desarrollo de la confianza entre directores (Welch et al., 1996, 1998).

Un tipo de entidades que funcionan como terceras partes en estos procesos son las agencias gubernamentales (Ayob & Freixanet, 2014; Catanzaro & Teyssier, 2021). Según Bell et

al. (2003) las ofertas de las organizaciones de promoción de exportaciones se centran en el apoyo y la asistencia a las empresas que persiguen el tradicional proceso incremental de internacionalización y se hace hincapié en la fase de preexportación. En ese sentido, Diamantopoulos et al. (1993) indican que la promoción de exportaciones por parte del gobierno suele ser directa e indirecta. En las primeras, las oficinas gubernamentales brindan información de mercado y orientación sobre exportación y comercialización de exportaciones, asistencia para investigación de mercados en el extranjero, seguros y arreglos de financiamiento. En la segunda, brindan apoyo a proyectos de productividad, I + D, innovación tecnológica, planificación de recursos humanos, desarrollo regional / sectorial y medidas fiscales. Para superar la limitada capacidad de las pymes para actuar en forma concertada, las agencias gubernamentales y otras organizaciones de apoyo se han involucrado en esquemas conjuntos de promoción de exportaciones (Borrás & Tsagdis, 2008; Francis & Collins, 2004; McDonald et al., 2006).

A pesar de la probada relevancia de terceros, también es importante establecer el alcance de su intervención. Aunque se ha encontrado que los terceros son útiles para brindar asistencia en el proceso de fortalecer la cooperación y desarrollar un diálogo público - privado efectivo; especialmente en los países en desarrollo (Sierra, 2009), la evidencia muestra que un fuerte vínculo con el gerente de proyecto en las alianzas internacionales de pymes inhibió los vínculos directos y el funcionamiento más independiente de las empresas (Welch et al., 1996). En general, para algunos autores, estas organizaciones deberían encontrar su lugar en la prestación de medidas de apoyo únicamente, con miras a garantizar el desarrollo sostenible de las iniciativas (Karaev et al., 2007).

La mayoría de los esquemas de promoción de exportaciones en pymes en diferentes países han planteado la necesidad de involucrar a las agencias gubernamentales (Diamantopoulos et al., 1993; Haddoud et al., 2017; Spence, 2003a; Wang et al., 2017). Especialmente, en los países en desarrollo, las pymes pueden carecer de la capacidad necesaria para actuar de forma concertada. A menudo es difícil encontrar un foro y un facilitador neutral que ayude a la coordinación entre empresas, por lo que, en muchos casos, los posibles beneficios conjuntos simplemente no se materializan (Enright, et al., 2000).

En una investigación con 12 miembros de un grupo de exportación de Australia, Welch et al. (1996) encontraron que los terceros generan un espacio neutral para el debate y la interacción, así como para la recolección y difusión de información. En cuanto a las características de las terceras partes, aspectos como la neutralidad y la honestidad resultaron ser muy relevantes. Los organismos gubernamentales tienden a ser vistos como partes neutrales (Welch, 1992) y su papel es más relevante que el de otras empresas que pudieran ser vistas como pares por parte de sus colegas. Según Welch et al. (1998) "un organismo del gobierno encargado de promover el comercio internacional, como un mediador honesto, tiene legitimidad, mientras que a un miembro del grupo exportador le puede resultar difícil organizar actividades debido a que se percibe que tiene un interés creado, especialmente si el grupo incluye a los competidores" (p. 72).

Los factores de éxito de las terceras partes están relacionados con el tipo de apoyo brindado y la calidad de este (Comi & Resmini, 2020). Mediante el apoyo formal, los programas gubernamentales de fomento de las exportaciones estimulan redes estructuradas que aumentan la colaboración entre empresas (Demick & O'Reilly, 2000; Spence et al., 2008). Las instituciones gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales proporcionan capacitación y asistencia financiera (Tambunan, 2009), y en algunos casos se ha demostrado que son importantes para la identificación de socios y agentes comerciales (Wilkinson & Brouthers, 2006), así como para el éxito de misiones y otras actividades de colaboración (Spence, 2003b). De Chiara y Minguzzi (2002) destacan que las organizaciones prestadoras de servicios de apoyo a la internacionalización proporcionan recursos que son sustitutos de aquellas capacidades de las que carecen las pymes, sugiriendo que "si el mercado de ciertos servicios a las empresas no funciona bien, una normativa adecuada para fomentar la oferta privada será a menudo preferible a una provisión pública de dichos servicios" (p. 14). Con lo cual se abre un margen amplio para la incursión de diferentes tipos de empresas e instituciones de apoyo (Dominguez, 2018). Otra contribución de terceros, especialmente de los organismos gubernamentales, es la introducción y difusión de nuevas tecnologías (Tambunan, 2009).

En términos de redes, los resultados previos muestran que el papel de los terceros también se ha relacionado con factores como la consolidación de redes informales que "puede

desarrollar una vida propia y que no dependen necesariamente de las conexiones formales" (Welch et al., 1996, p. 469). Un estudio cualitativo que evaluó 18 pymes de dos grupos de exportación en Australia encontró que sus miembros desarrollaron redes informales, las cuales "variaron en intensidad, frecuencia y profundidad y que con el tiempo se volvieron más importantes que las redes formales" (Welch et al., 1998, p. 70).

Otro factor específico de las terceras partes se relaciona con las capacidades de la persona / entidad que actúa como articuladora de los esfuerzos o como directora del proyecto. En un análisis de una exitosa alianza estratégica internacional entre dos empresas de base tecnológica en Japón y Estados Unidos, Hara y Kanai (1994) encontraron que uno de los factores clave para el éxito de la alianza estratégica fue la presencia de un articulador de las redes, "una persona o empresa clave cuya función es crear una red mundial de redes locales" (p. 505). En los grupos de exportación de Australia, el gobierno asignó un gerente de proyecto, quien tuvo un papel fundamental en las operaciones, la organización de misiones comerciales, el registro de la marca, la secretaría técnica del proyecto, la solución de problemas de comercialización y logística, y que en general actuó como fuente de información y como contacto con los órganos del gobierno (Welch et al., 1996). En esos casos, la evidencia confirmó la importancia de esta persona para "facilitar el desarrollo de relaciones entre los miembros del grupo de exportación y para mantener las actividades y la cohesión del grupo, en particular, dada la actitud intrínsecamente negativa de los empresarios hacia los gobiernos, consultores y abogados, y su carácter fuerte e independiente" (p. 472).

A pesar de los esfuerzos por comprender el papel de terceros en la internacionalización de las pymes (Welch et al., 1996; Enright & Ffowcs, 2000; Chetty & Agndal, 2007; Demick & O'Reilly, 2000) aún es necesario comprender en mayor profundidad la influencia que estos actores tienen en el involucramiento o participación de las empresas pymes en esquemas colaborativos para la internacionalización, con miras a mejorar el diseño, sostenibilidad e impacto de tales iniciativas. Lo anterior es muy importante en contextos como los de países en desarrollo donde los programas estatales para la promoción de las exportaciones de las pymes suelen contar con la participación de universidades, instituciones de investigación y/o de otras entidades de apoyo y organizaciones sociales.

La Figura 2 ilustra el modelo general de análisis que esta investigación propone, a la luz de la revisión de la literatura expuesta.

Figura 2. Modelo general de análisis



A pesar de los avances de la literatura sobre el papel de la confianza interorganizacional en la internacionalización colaborativa de las pymes, todavía existen brechas evidentes, como se demuestra en este documento, especialmente a nivel de los individuos. En las pymes, la toma de decisiones suele concentrarse en un solo individuo. Por lo tanto, se necesita más investigación integradora y holística sobre los determinantes, antecedentes y consecuencias de la confianza.

Como primer paso hacia lo anterior, en este documento se conectaron una serie de contribuciones diversas, aunque significativas, desde varias perspectivas (la sociológica, el comportamiento organizacional y los negocios internacionales) para ayudar a la comprensión del fenómeno. Aún así, el desarrollo de modelos integrales a lo largo de las líneas anteriores requerirá un verdadero diálogo interdisciplinario; que este trabajo también desea estimular.

Desde una perspectiva de política pública, este documento tiene como objetivo resaltar la importancia de la confianza para los grupos y alianzas de empresas en la internacionalización exitosa, y la necesidad de comprender más claramente el papel que juegan los terceros en el desarrollo de la confianza. Estos conocimientos deberían utilizarse para mejorar la alineación de las políticas con las necesidades y expectativas de las pymes a fin de aumentar su eficiencia y eficacia.

Se busca propender a favor de una transición hacia una teoría de la internacionalización colaborativa en la que comportamiento de la firma y de sus miembros de forma individual se convierta en un caso especial dentro de un continuo de arreglos entre actores locales e internacionales. Finalmente, en ese sentido, sin perjuicio de las aportaciones identificadas en la presente investigación, se concluye que existen vacíos importantes en la comprensión del fenómeno de la internacionalización de las pymes en lo que tiene que ver con el papel del gerente/propietario. En la medida que la toma de decisiones en la pyme a menudo se concentra en una sola persona, los resultados muestran que es necesario involucrar aproximaciones desde el comportamiento organizacional para comprender de una manera integral los factores que llevan a las pymes a involucrarse en procesos colaborativos de internacionalización.

Capítulo 3. Diseño de la investigación y aspectos metodológicos

3.1. Diseño general

Esta investigación empírica tuvo un enfoque cuantitativo de corte transversal. Se aplicó un diseño no experimental con pruebas de hipótesis de tipo causal, a través de la técnica estadística de Modelos de Ecuaciones Estructurales por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), utilizando el software estadístico Smart PLS 3 (Ringle et al., 2015), debido a que esta técnica estadística funciona con pruebas no paramétricas que resuelven los posibles problemas de falta de normalidad de los datos (Hair et al., 2017). Para ello, se estimó primero el modelo de medición y posteriormente se evaluó el modelo estructural para contrastar las hipótesis de investigación.

3.2. Muestra

En esta investigación las unidades de análisis fueron gerentes de pequeñas y medianas empresas localizadas en Colombia. Se toman empresas del sector manufacturero ya que están sujetas a entornos regulatorio similares. En particular, se trata de una muestra estratificada por ciudad con un total de 250 empresas pymes, compuesta de la siguiente forma: Bogotá: 43.6%; Cali: 26%, Medellín: 18.4%; Barranquilla: 12%, la cual permite un nivel de significancia del 0.05, y una potencia de la prueba del 80% (Hair et al., 2007). Se adoptó la definición establecida en la normatividad colombiana, según la cual las empresas pymes tienen entre 11 y 200 empleados (Congreso de Colombia, 2000).

Siguiendo a Kuhlmeier y Knight (2010) se usó un informante clave en cada empresa. Se enviaron cartas de presentación a cada una de las empresas de la muestra, en la cual se explicó el alcance de la investigación se hizo claridad del manejo confidencial de la información suministrada por el gerente y la reserva que se mantendrá sobre la identidad de los participantes. Encuestadores entrenados aplicaron la encuesta vía telefónica, que fue respondida directamente por el gerente de la empresa.

3.3. Mediciones

En el cuestionario se indaga al gerente sobre aspectos demográficos y características de la empresa. Se le consulta igualmente acerca de las variables relacionadas con el contexto institucional y las terceras partes. Siguiendo a Ganesan (1994), se le pidió que evaluara a su contraparte en atributos individuales, tales como confianza, compromiso, habilidad, benevolencia e integridad (Anexo 1).

Dado que los ítems fueron elaborados originalmente en inglés, dos traductores independientes tradujeron el instrumento al español (Brislin, 1986; Hofmann et al., 2013). Las traducciones fueron analizadas por un grupo de profesores con doctorado bilingües, para obtener una versión ajustada. El cuestionario entregado fue respondido por un grupo de estudiantes de segundo año de posgrado que ocupan posiciones gerenciales, lo cual permitió identificar ajustes menores y estimar el tiempo promedio de respuesta.

Las medidas usadas en esta investigación se adaptan de la literatura. Se incluye la palabra gerente para sustituir las referidas a la gerencia, el equipo directivo, el proveedor, el vendedor, etc.

Capítulo 4. Determinantes y efecto de la confianza

4.1. Introducción

La internacionalización de las empresas ha sido considerada como un factor benéfico para el desarrollo económico de los países (CEPAL, 2016; Ketkar & Acs, 2013), involucrando procesos que van desde la exportación, pasando por el licenciamiento, la articulación a cadenas de producción globales, las franquicias, hasta la inversión extranjera directa (Jeong, 2016; Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012). Internacionalizar las operaciones resulta benéfico para las pymes en la medida que permite diversificación de mercados y productos, protección ante contracciones del mercado doméstico, mejor uso de la capacidad instalada y mayor perdurabilidad (Lee et al., 2012). Igualmente, la internacionalización enfrenta a las empresas a nuevas experiencias, dinámicas competitivas, y desafíos de mercado (Camisón & Villar, 2010), así como a nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento (Musteen et al., 2010).

En el caso de la internacionalización de las pymes, es importante reconocer que este tipo de empresas se enfrentan a limitaciones de recursos que condicionan su desempeño (Bodlaj et al., 2017; Coviello & Murno, 1997; Hara & Kanai, 1994; Korsakienė & Tvaronavičienė, 2012); pero también es importante tener una perspectiva amplia e integral de las pymes (Torrés & Julien, 2005), para reconocer las inmensas posibilidades y ventajas que tienen al momento de competir en mercados globales.

Los desarrollos iniciales sobre internacionalización de pymes enfatizaron el carácter progresivo e individual de dicho proceso (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Knight & Cavusgil, 1996; Rennie, 1993). Más adelante se destacó la importancia de la colaboración entre las pymes para lograr el éxito en iniciativas de internacionalización (Costa et al., 2016; Demick & O'Reilly, 2000; Donckels & Lambrecht, 1995; Holmlund, 2004; López & Camisón, 2003; Malecki & Veldhoen, 1993; Mesquita & Lazzarini, 2008).

Más allá de las limitaciones de recursos que enfrentan las pymes, la literatura reciente deja claro que los gerentes de empresas pymes pueden llegar ser muy importantes al momento de identificar y desarrollar oportunidades en el mercado (Kraus et al., 2017;

Matanda, 2012; Mudalige et al., 2019; Vaghely & Julien 2010), y de realizar procesos de internacionalización no solamente graduales, sino acelerados (Ellis, 2011; St-Jean, Julien & Audet, 2008; Saghebi et al., 2019).

En el propósito de generar procesos de internacionalización, los esquemas colaborativos han mostrado generar resultados positivos y, aunque la internacionalización colaborativa no es un fenómeno nuevo, su estudio ha venido ganando interés en la comunidad académica (Camisón & Villar, 2009; Ghauri & Elg, 2018; Sternad et al., 2013; Spence et al., 2008; Vanyushyn et al., 2009).

Varios términos han sido utilizados para referirse a estas colaboraciones, cuyo grado de integración varía según la forma específica que adopta, ya sean: redes (Cesinger et al., 2016; Chetty & Blankenburg, 2000; Ciravegna et al., 2014; Ferro et al., 2009; Freeman & Cavusgil, 2007; Keeble et al., 1998; Manolova et al., 2010; Musteen et al., 2010; Spence, 2003a), alianzas entre pymes (Ariño et al., 2001; López & Camisón, 2003; Costa et al., 2016; Escribá & Menguzzato, 2006; Fink et al., 2008; Kirby & Kaiser, 2003; Kuhlmeier & Knight, 2010), alianzas de emprendimiento (Mesquita & Lazzarini, 2008; Spence et al., 2008), alianzas con empresas extranjeras grandes (Ulubasogly et al., 2009); y grupos exportadores (Tuusjärvi & Möller, 2009; Welch et al., 1996).

Se ha encontrado que las redes locales de colaboración entre empresas pymes son un factor principal para la decisión de internacionalizarse (Costa et al., 2016; Lin & Chaney, 2007; Ratajczak, 2014). En la internacionalización colaborativa las empresas buscan emprender una nueva iniciativa internacional (Ellis, 2011; Oviatt & McDougall, 1994) en la cual comparten recursos (Manolova et al., 2010) para enfrentarse a la incertidumbre creada por las fuerzas del ambiente que están más allá de su control (Kalinic & Forza, 2012). Al respecto, Lin y Chaney (2007) plantean que unir recursos en este tipo de iniciativas les permite a las empresas adquirir información valiosa, superar deficiencias en las capacidades como resultado de la especialización y acelerar el proceso de internacionalización, entre otros. Babakus et al. (2006) indican que “las empresas emplean estrategias de redes para hacer frente a la incertidumbre que perciben en su entorno y así, mejorar su desempeño exportador” (p. 10). Para Welch (1992), las pymes

del mismo país colaboran para la internacionalización en la medida que “hay un reconocimiento de oportunidades para todos” (p. 22).

Si bien las investigaciones reconocen la importancia de la colaboración para la internacionalización de las pymes (Prashantham, 2005), también se reconoce que algunos factores pueden afectar el éxito de este tipo de iniciativas (González & Moralejo, 2008; Wilkinson et al., 1998).

La literatura resalta la importancia de estudiar al gerente y sus características personales (Coote et al., 2003; Lloyd & Mughan, 2002; Mudalige et al., 2019; Shih & Wickramasekera, 2011; Sommer et al., 2007). En particular, la literatura resalta el compromiso como un factor importante para comprender las iniciativas colaborativas de internacionalización (Freeman & Cavusgil, 2007).

La confianza, por su parte, ha sido vista como un antecedente del compromiso (Kuhlmeier & Knight, 2010), y se considera que puede estar explicada, a su vez, por atributos como la habilidad, la benevolencia, la integridad y la disposición a confiar de los gerentes (Bergh et al., 2009; Mayer et al., 1995; Sharif et al., 2005). En esta investigación la confianza se analiza a nivel de gerentes de empresas pymes locales.

Así, esta investigación se ocupará de la relación entre la confianza y el compromiso, al igual que de los antecedentes de la confianza asociados con características de los individuos (Mudalige et al., 2019).

A continuación, se explican los fundamentos teóricos en los que se apoya la investigación, el estado del arte en este tema y el aporte que la investigación espera hacer a la comprensión de los fenómenos descritos anteriormente.

4.2. Marco Teórico e Hipótesis

4.2.1. Confianza

Esta variable ha venido ganando atención en la comunidad académica por su utilidad para explicar las relaciones interorganizacionales (Amoako & Matlay, 2015; Bstieler et al., 2017; Dietz, 2011; Krishnan et al., 2006; Li, 2012; MacDuffie, 2011; Petrakis & Kostis, 2015; Schmidt & Schreiber, 2019).

La confianza ha sido analizada desde diferentes campos del conocimiento. Según la perspectiva económica (Arrow, 1974), la confianza es vista como un lubricante necesario para garantizar las diferentes formas de intercambio ya que permite reducir la expectativa de comportamiento oportunista y los costos de transacción asociados (Bromiley & Cummings, 1995). Aunque la teoría de los costos de transacción plantea que las organizaciones deberían actuar como si no se pudiera confiar en los individuos (Williamson, 1981), Bromiley y Cummings (1995) sugieren que la inclusión de la confianza, vista como la creencia no calculada en la honestidad de los otros en las negociaciones, ampliaría el marco de investigación de manera importante. Desde la perspectiva sociológica la confianza es vista como un mecanismo de reducción de la complejidad y aumento de la tolerancia a la incertidumbre (Luhmann, 1979) y como uno de los mecanismos de control que gobiernan las transacciones económicas entre los agentes (Bradach & Eccles, 1989), cuyo surgimiento en la vida económica se explica más por las relaciones sociales, que por una moral generalizada o arreglos institucionales (Granovetter, 1985). Desde una perspectiva psicológica (Schoorman et al., 1996), se destacan las aproximaciones que ven la confianza como una expectativa generalizada (Rotter, 1971, 1980) o la tendencia de un individuo a confiar en los demás (Butler, 1991); las que ven en ella la elección de un comportamiento, basado en una decisión racional (Deutsch, 1958) y las que asocian la confianza con un estado psicológico basado en las expectativas, percepciones y creencias sobre la personalidad, las intenciones y las capacidades de los demás (Lewicki et al., 2006; Mayer et al., 1995, McAllister, 1995). Estas aproximaciones analizan, tanto el origen de la confianza, como su naturaleza en cuanto mecanismo social.

En el contexto particular de las pymes, Zaheer y Harris (2005), sugieren que el estudio de la confianza interorganizacional parece estar estrechamente ligado a la confianza entre las personas en estas organizaciones, con lo cual el análisis se lleva al nivel interpersonal (Janowicz & Noorderhaven, 2006), en cuyo caso se confía en una persona específica, conocida.

El gerente de la pyme desempeña un papel muy importante en términos de las decisiones sobre colaboración interorganizacional, tanto para mejorar operaciones en los mercados locales (Bodlaj et al., 2017; Brunetto & Farr, 2007; Goudge & Gilson, 2005; Ingram & Roberts, 2000; Malewicki, 2005), como para la internacionalización (Amoako & Matlay, 2015; Chetty & Campbell, 2003; Manolova et al., 2010; Mesquita & Lazzarini, 2008; Svetlicic et al., 2007). En este tipo de empresas, el gerente es quien debe definir el curso de mediano y largo plazo, mediante decisiones acerca de los productos que se ofrecerán, los mercados a los cuales se atenderá y la propuesta de valor de los mismos; pero al mismo tiempo, el gerente de la pyme debe solucionar situaciones coyunturales y atender decisiones cotidianas que determinan el funcionamiento de la empresa en el corto plazo (Busenitz & Barney, 1997; Lloyd & Mughan, 2002). Esta aproximación al estudio de la confianza desde los individuos, o gerentes en este caso, es importante porque “son los individuos como miembros de las organizaciones, en lugar de las propias organizaciones, los que confían” (Zaheer et al., 1998, p.141).

En ese sentido, al analizar las diferentes aproximaciones al estudio de la confianza, Janowicz y Noorderhaven (2006) distinguen entre el sujeto de la confianza, es decir el que confía (*trustor*), y el objeto de la confianza, es decir, aquel en quien se confía (*trustee*). Los autores encuentran que en algunas ocasiones estas dos unidades de análisis pueden estar referidas, ya sea a organizaciones enteras y equipos de trabajo, o personas individuales. Por lo tanto, la adopción de uno u otro enfoque condiciona la perspectiva de análisis.

En esta investigación se adopta un enfoque en el que el sujeto y el objeto de la confianza son gerentes de pymes. Igualmente, y siguiendo la tradición psicológica de la confianza, se aplica el modelo de Mayer et al. (1995), en el cual la confianza se define como “la disposición de una de las partes a ser vulnerable a las acciones de la otra parte, basándose

en la expectativa de que esta llevará a cabo una acción determinada que es importante para quien confía, al margen de la habilidad que este tenga de controlarla y monitorearla” (p. 712). Esta definición, originalmente planteada para relaciones intraorganizacionales resulta adecuada en la medida que es aplicable a situaciones o relaciones con una contraparte específica que es identificable y se basa en la expectativa sobre la manera en que se espera que la otra persona se comporte.

Desarrollos posteriores de estos autores sobre el modelo han estudiado la relación entre la confianza de los empleados en su jefe y el desempeño de la organización (Davis et al., 2000); la relación de la confianza del gerente en los subordinados, y su disposición delegar (Schoorman et al., 2016) o emprender (Uysal, 2019); la confianza en el gobierno (Fricker, 2014); la relación entre el sistema de evaluación de desempeño y la confianza en la gerencia (Mayer & Davis, 1999); la confianza en los superiores y la calidad del liderazgo (Štangej & Škudienė, 2016) la relación entre confianza en los líderes, el desempeño y el comportamiento cívico al interior de una organización (Mayer & Gavin, 2005); la relación entre las atribuciones causales y la reparación de la confianza (Tomlinson & Mayer, 2009); la disposición a otorgar créditos (Moro et al., 2018); el diseño de ejercicios en el aula para desarrollar confianza (Mayer & Norman, 2004); así como la relación entre confianza y el escepticismo profesional en procesos de auditoría (Aschauer et al., 2017).

Las ideas expuestas anteriormente analizan la importancia de la confianza para explicar el compromiso entre gerentes de pymes que se internacionalizan. Sin embargo, el apoyo efectivo a los esquemas colaborativos de internacionalización en este tipo de empresas requiere comprender los factores que explican la confianza (Mesquita & Lazzarini, 2008). La aproximación escogida en esta investigación entiende la confianza como un fenómeno en el que los individuos son, tanto el sujeto, como el objeto de la misma (Janowicz & Noorderhaven, 2006), por lo cual el modelo propuesto por Mayer et al. (1995) y Schoorman et al. (2007) ofrece un enfoque apropiado. En particular, propone que los antecedentes de la confianza tienen que ver con rasgos del individuo que es objeto de la confianza (trustee), tales como la habilidad, la integridad y la benevolencia, así como con características del individuo que es sujeto de la confianza (trustor), como la propensión del gerente a confiar.

4.2.2. Habilidad

Esta variable tiene que ver con el carácter técnico del conocimiento involucrado. Moorman et al. (1993) definen la habilidad como el conocimiento y la competencia técnica que una persona percibe en la contraparte. En esa misma línea, Sharif et al. (2005) hablan de las habilidades técnicas relacionadas con productos y métodos de producción, así como el conocimiento de los mercados, los competidores y la industria. En el caso de procesos de internacionalización, dichas habilidades pueden estar originadas en experiencias adquiridas en viajes, estudios y trabajos en el extranjero (Nkongolo et al., 2010). Un segundo aspecto tiene que ver con la especificidad del conocimiento. Para Carson et al. (2003) la habilidad está relacionada con una tarea específica que permite aportar al logro de los objetivos comunes en actividades de colaboración. En el contexto de procesos de internacionalización, la especificidad tendrá que ver con el manejo de procesos de comercio exterior, manejo de cadenas de abastecimiento internacionales y métodos de costeo y mercadeo internacional. En ese orden de ideas, en esta investigación se entiende por habilidad “aquel grupo de destrezas, competencias y características que le permite a la contraparte tener influencia en un dominio específico” (Mayer, et al., 1995, p. 717).

La habilidad se ha asociado con variables como el desempeño en iniciativas colaborativas para actividades de innovación e investigación y desarrollo (Carson et al., 2003; Svare et al., 2019); la colaboración entre clientes y proveedores (Hughes, 2008); y el desempeño de alianzas para exportación (López & Camisón, 2003). En otros estudios, buscando identificar el nivel de calificación del gerente pyme, se han analizado atributos tales como la experiencia (Belso, 2006; Camisón & Villar, 2010), el nivel educativo (Ruzzier et al., 2006; Ulubasoglu et al., 2009) y el manejo de idiomas (Musteen et al., 2010).

La relación específica entre habilidad y confianza ha sido estudiada en contextos intra-organizacionales, en los que el empleado es el sujeto y el gerente es el objeto de la confianza (Davis et al., 2000; Mayer & Davis, 1999). Otros trabajos han estudiado la relación entre estudiantes de universidades (Aubert & Kelsey, 2003). En ese caso, la confianza es un atributo de un grupo de personas, no de un individuo particular. En esa

misma línea, en el estudio de Serva et al. (2005) los autores analizaron estudiantes pertenecientes a programas de formación en sistemas de información gerencial y encontraron que la confianza de un equipo en otros estaba asociada positivamente con la percepción del equipo sobre la habilidad de los demás. Sin embargo, allí también la confianza se entiende como un atributo del grupo, no del individuo. Jarvenpaa et al. (1998) analizaron equipos virtuales y encontraron débil evidencia de la relación entre habilidad y confianza. En ese caso la confianza estuvo referida a los miembros del grupo en su conjunto. Gill et al. (2005) condujeron un experimento con estudiantes de pregrado evocando un ambiente organizacional y encontraron que la habilidad estaba asociada con mayor confianza en los compañeros de trabajo.

En una muestra de empleados vinculados al área de recursos humanos de una empresa grande y a una asociación de profesionales, Knoll y Gill (2011) encontraron que la habilidad está asociada significativamente con la confianza, tanto en el supervisor, como en el subalterno y en el compañero de trabajo.

En un estudio con consumidores de productos por internet, Gefen (2002) encontró que la habilidad percibida está asociada con la confianza. Sin embargo, en este caso las variables estuvieron conceptualizadas y medidas en relación con la empresa proveedora, no con individuos dentro de ella.

Al analizar una muestra de pymes de Inglaterra Sharif et al. (2005) encontraron que la confianza del gerente en otras empresas estaba asociada con la habilidad percibida. Para ellos, la habilidad es un antecedente cognitivo de la confianza. Sin embargo, en este caso el objeto de la confianza es una empresa.

En un estudio de caso con empresarios Pymes que participaron en redes de desarrollo empresarial, Bergh et al. (2009) encontraron que la confianza entre ellos tiene que ver con la evaluación que hacen sobre la habilidad de los socios, haciendo que estén más abiertos a escuchar y aprender de los demás.

Los procesos de internacionalización demandan de los gerentes Pymes un conocimiento específico en temas de comercio exterior (Mejri & Umemoto, 2010). En el caso de una

internacionalización conjunta el gerente deberá compartir con otro empresario la toma de decisiones y apelar al criterio de este para asignar recursos. Un mayor grado de habilidad percibida le permite al gerente anticipar que habrá una asignación eficiente de los recursos y que no será necesario monitorear las acciones de su contraparte, y de esta manera estará dispuesto a poner en sus manos recursos que le son importantes, aumentando con ello la confianza.

Adicionalmente, en una alianza, el gerente desarrolla la confianza en su contraparte examinando varios aspectos relacionados con sus competencias individuales (Zaheer et al., 2002). En el caso particular de procesos de internacionalización, el gerente se enfrenta a limitaciones de recursos, por lo cual requiere cooperar y unir esfuerzos con otros que aporten habilidades, destrezas o competencias que sean iguales o superiores a las propias (Gemser et al., 2004). Si el gerente percibe que otro empresario aporta habilidades que complementan las suyas, estará dispuesto a dejar al otro el control de algunas actividades y procesos que comprometan el futuro de una iniciativa colaborativa, reflejando con ello una mayor confianza.

Por tanto,

H1: En el contexto de internacionalización colaborativa, la habilidad y la confianza entre gerentes de pymes locales están asociadas positivamente.

4.2.3. Benevolencia

En un proceso colaborativo, cada gerente de la pyme compromete recursos de su organización y busca, como contraprestación, obtener un beneficio propio y alcanzar metas particulares (Cady, 2000), de modo que la cooperación entre empresas con fines de internacionalización se enfrenta a la confluencia de múltiples intereses (Humphrey & Schmitz, 1998) que deben hacerse compatibles para lograr objetivos comunes (Tuusjärvi & Möller, 2009).

Más allá de que un gerente perciba que su contraparte es hábil en los negocios, se requiere que el empresario perciba que su colega no utilizará esa habilidad para ir en contra de sus

intereses (Moorman et al., 1993). Sin una percepción de que la contraparte haría lo necesario para lograr el éxito colectivo (Hughes, 2008) el empresario podría no estar dispuesto a ser vulnerable a sus acciones.

En ese contexto, la benevolencia, entendida como la genuina preocupación (Bergh et al., 2009) que el gerente percibe en su socio frente a los objetivos colectivos, será de gran importancia para explicar la confianza. Siguiendo a Mayer et al. (1995), en esta investigación se define la benevolencia como “el grado en el cual se cree que un individuo desea hacer el bien a otro, al margen de su motivación por un beneficio propio” (p. 718).

En la literatura se ha estudiado la relación de la benevolencia con otras variables, entre ellas la confianza. A nivel intra-organizacional, Davis et al. (2000) analizaron una cadena de restaurantes y encontraron que la benevolencia del gerente, percibida por los empleados, se asocia positivamente con la confianza en él. En otro estudio con trabajadores de una empresa de plástico, Mayer y Davis (1999), establecieron que la benevolencia media la relación entre la percepción sobre los sistemas de evaluación de desempeño y la confianza de los trabajadores en el gerente. Cunningham y MacGregor (2000) encontraron asociación entre la benevolencia y la confianza de los empleados de una empresa de telefonía y sus supervisores. En un estudio realizado con empleados de una corporación grande canadiense y una asociación de profesionales, la benevolencia resultó un antecedente significativo de la confianza en el supervisor, el subordinado y el compañero de trabajo (Knoll & Gill, 2011).

En un contexto de relaciones con clientes, Gefen (2002) adoptó la empresa como el objeto de la confianza y los consumidores de productos por internet como los sujetos de la confianza y encontró que la benevolencia se asociaba significativamente con la confianza en la empresa. Aubert y Kelsey (2003) encontraron en una muestra de estudiantes universitarios que la benevolencia está asociada positivamente con la confianza entre los miembros de equipos de proyectos.

Una relación positiva entre benevolencia y confianza fue establecida también por Gill et al. (2005) mediante un experimento entre estudiantes de pregrado de una universidad canadiense. Por su parte, mediante un estudio de equipos virtuales con estudiantes de

posgrado en los que se indagaba por la confianza percibida en los miembros del equipo como un todo, Jarvenpaa et al. (1998), no encontraron relación directa entre benevolencia y confianza.

Inkpen y Curral (1997), por su parte, encontraron que, si un gerente percibe que en una alianza su homólogo es benevolente, su grado de confianza en él será mayor. Sin embargo, allí la confianza es vista como una disposición a adoptar un comportamiento específico. Una relación similar, encontraron Moorman et al. (1993), aunque la relación entre las variables fue evaluada en empresas usuarias de servicios de investigación de mercados, analizando individuos en niveles intermedios de la organización.

En un proceso de internacionalización colaborativo, las empresas deben unir su producción para abastecer un mismo mercado externo. Si el empresario percibe que su socio tiene un genuino cuidado sobre los asuntos que les son comunes (Bergh et al., 2009), estará dispuesto a dejar en manos de aquel, decisiones sobre procesos de producción y comercialización, aumentando con ello la confianza.

De otro lado, cuando las firmas deciden cooperar para internacionalizarse (Kocket al., 2010), tienen la posibilidad de acceder a información sobre clientes y precios de sus empresas aliadas que las partes podrían utilizar en beneficio propio (Costa et al., 2016). Si el gerente percibe que su socio tiene una orientación positiva hacia él (Mayer et al., 1995) también esperará que aquel se abstenga de tener comportamientos oportunistas que afecten la alianza (Blomqvist et al., 2008; Humphrey & Schmitz, 1998), por lo cual estará dispuesto a entregar información sensible sobre los mercados, aumentando con ello la confianza.

Por lo tanto,

H2: En el contexto de internacionalización colaborativa, la benevolencia y la confianza entre gerentes de pymes locales están asociadas positivamente.

4.2.4. Integridad

Los procesos de internacionalización colaborativos involucran la construcción de proyectos conjuntos para ingresar a mercados externos, en los cuales los participantes no solamente unen recursos, sino que también ponen en común sus propias perspectivas de lo que deben ser las prácticas gerenciales y la forma de hacer negocios.

En ese sentido, la percepción que un gerente tiene acerca de los valores que comparte con su socio en una alianza es muy importante para el funcionamiento de estas iniciativas colaborativas (Inkpen & Currall, 1997), así como lo es, el compartir una visión acerca de la manera de llevar los negocios (Kasper & Ashkanasy, 2001). Al respecto, Moorman et al. (1993) hablan de la integridad del gerente, entendida como adherir a altos estándares de calidad en la realización de las actividades y obligaciones adquiridas.

Para efectos de esta investigación se define integridad como “la percepción de que la otra persona adhiere a un grupo de principios que el individuo encuentra aceptables” (Mayer et al., 1995, p. 719), lo cual involucra una consistencia entre las palabras y las acciones, el sentido de justicia y la credibilidad del socio (Schoorman et al., 2007).

La integridad puede resultar determinante al momento de explicar la confianza ya que tal como lo sugieren Bergh et al. (2009) la compatibilidad de principios que hay entre un gerente y su socio constituye la base de sus expectativas. No es suficiente que el socio tenga unos principios y sea consistente con ellos, sino también es importante que quién confía comparta esos principios.

Aubert y Kelsey (2003) encontraron evidencia parcial de que en proyectos grupales entre estudiantes universitarios la integridad está asociada positivamente con la confianza. Al analizar la percepción de los clientes de una empresa de ventas por internet, Gefen (2002) encontró que la integridad percibida está asociada significativamente con la confianza en la empresa. La integridad que estudiantes de pregrado perciben en sus compañeros está asociada positivamente con la confianza, según lo pudieron establecer Gill et al. (2005) en un experimento realizado en una universidad de Canadá. La integridad resultó parcialmente significativa como antecedente de la confianza en grupos virtuales en los

que participaron estudiantes de posgrado ubicados en varios países (Jarvenpaa et al., 1998). Sin embargo, en este caso el objeto de la confianza fueron los miembros del equipo virtual en su conjunto. Al evaluar la confianza en el supervisor, el subalterno y los compañeros de trabajo, entre empleados de una empresa grande canadiense y en una organización de profesionales, Knoll y Gill (2011) encontraron que la integridad era una variable significativa.

En los procesos de internacionalización colaborativa los gerentes deben atender mercados de manera conjunta. Si un gerente percibe mayor integridad en su socio, esperará que no se sacrifiquen estándares éticos en la búsqueda de objetivos individuales u organizacionales (Moorman et al., 1993); por lo cual estará dispuesto a delegar decisiones sobre manejo de las relaciones con los clientes, aumentando con ello la confianza.

Al internacionalizar sus operaciones las pymes deben buscar participar en ferias y ruedas de negocios en las que se presenta la oferta exportable a los potenciales clientes. Si el gerente percibe que su socio adhiere a sus valores, estará dispuesto a poner en sus manos la participación en procesos de negociación con clientes extranjeros, aumentando con ello la confianza (Serva et al., 2005).

La búsqueda de mercados en el extranjero implica adaptar la producción a estándares altos de calidad y homogeneidad (Pinho & Martins, 2010). Esto demanda, a su vez, que cada una de las empresas participantes en la iniciativa esté dispuesta a entregar un producto a tiempo y cumpliendo parámetros estrictos. Si el gerente percibe que su socio adhiere a valores como la calidad, el cumplimiento y la satisfacción del cliente, como base del éxito en los negocios, estará dispuesto a confiarle la elaboración de productos que respondan a las expectativas, aumentando así la confianza en él.

Por tanto,

H3: En el contexto de internacionalización colaborativa, la integridad y la confianza entre gerentes de pymes locales están asociadas positivamente.

4.2.5. Propensión para confiar

En la dinámica de las Pymes que buscan la internacionalización están involucrados procesos y recursos, pero también personas que poseen rasgos y características que determinan su comportamiento (Harveston et al., 2000). Cuando se trata de procesos colaborativos, si bien existen atributos del socio que pueden llevar a un gerente de una pyme a confiar en él, también es importante considerar qué tan propenso es este empresario para confiar. Con ello, se introduce un factor disposicional en el análisis del fenómeno.

Esta propensión es el resultado de sus experiencias, contextos culturales y personalidad, y, además, es un rasgo que tiende a ser estable en diferentes situaciones (Mayer et al., 1995). Para Rotter (1971, 1980), la propensión o tendencia de las personas a confiar en otros es un rasgo que se desarrolla desde una edad temprana, gracias a experiencias propias de su desarrollo natural.

La propensión se origina en una fe en la humanidad, entendida como la creencia de que los extraños son simplemente bien intencionados; y en una postura de confianza, es decir una forma de aproximarse a nuevas relaciones con los demás, según la cual las personas tienen un manejo racional en la cooperación (Mesquita, 2007).

En esta investigación se entiende por propensión a confiar aquel rasgo del gerente “que lleva a una expectativa generalizada acerca de la confiabilidad de los demás” (Mayer et al., 1995, p. 715).

Colquitt et al. (2007) encontraron asociación positiva entre la propensión a confiar y la confianza. Sin embargo, la aproximación metodológica se basó en meta-análisis con diferentes mediciones de confianza y objetos de la misma. Una relación similar identificó Yakovleva et al. (2010), aunque con miembros de un equipo de desarrollo de producto de una empresa que operan en espacios virtuales. En una muestra de vendedores en canales virtuales, Guo et al. (2017) utilizaron la propensión a confiar como una variable control de la relación entre confianza y la intención de hacer transacciones.

Ferres, Connell y Travaglione (2004) encontraron limitado soporte para una relación entre la propensión a confiar y la confianza entre compañeros de trabajo, para una muestra de trabajadores de una organización del sector salud, entre los que se encontraban personas en cargos directivos y no directivos. Al realizar un experimento con estudiantes de pregrado Gill et al. (2005) no encontraron una relación significativa entre la propensión a confiar y la confianza. Evidencia parcial de la importancia de la propensión a confiar fue encontrada por Knoll y Gill (2011), sus hallazgos mostraron que esta variable es significativa cuando la confianza está referida al supervisor o el compañero de trabajo, pero no cuando el objeto de la confianza es un subordinado.

Kiffin y Cordery (2003), encontraron que la propensión a confiar estaba asociada significativamente con la confianza en los compañeros de trabajo. Sin embargo, la relación se analizó en un grupo de trabajadores dentro de una empresa de acueducto australiana. En el estudio de Aubert y Kelsey (2003) se analizó la relación entre propensión a confiar y confianza entre estudiantes de una universidad, entendiendo la confianza como una percepción frente a los miembros del grupo en general.

Para Jarvenpaa et al. (1998) la propensión a confiar resultó significativa para explicar la confianza que se tiene en los miembros de equipos virtuales, vistos de manera conjunta. La propensión a confiar también estuvo asociada con la confianza de los clientes de una empresa de compras por internet (Kim & Ahn, 2007). Allí el objeto de la confianza fueron los vendedores de la empresa en general. La propensión a confiar también resultó significativa como antecedente de la confianza (Kim & Prabhakar, 2004) en un estudio realizado con usuarios de medios electrónicos de pago, de manera que el objeto de la confianza fue el canal de pago y el banco a través del cual se realizaba la transacción. Aubert y Kelsey (2003) encontraron evidencia de relación, aunque la confianza es entendida como un atributo de otros grupos de individuos conformados por estudiantes de pregrado de universidades canadienses.

Estudiar la propensión a confiar es importante en la medida que, en algunas situaciones de colaboración, puede suceder que los empresarios confíen, al margen de que estén dadas o no las condiciones para hacerlo, lo cual requiere estudiar, no solo al gerente que es objeto de la confianza, sino al gerente que es sujeto de la misma. Un gerente que por sus

rasgos, antecedentes e historia personal tiende a confiar en sus colegas estará dispuesto a delegarles decisiones sobre el momento y la manera de ingresar a mercados extranjeros, aumentando con ello la confianza.

Un gerente puede percibir cierto grado de habilidad en su colega para adelantar procesos de comercio exterior, pero si además de ello, se caracteriza por una disposición a confiar en los demás, sus juicios sobre el nivel de competencia de los demás serán más favorables (Yakovleva et al., 2010) y la evaluación de la calidad del trabajo de su socio será aún más positiva, con lo cual estará más dispuesto a entregarle procesos sensibles dentro de la alianza, aumentando con ello la confianza.

De igual manera, un gerente con propensión a confiar tiende a pensar de manera menos cautelosa acerca de las acciones de los demás y percibir con menor intensidad actitudes oportunistas en las personas (Ferres et al., 2004). En ese contexto, si el gerente percibe que su contraparte es benevolente hacia él y se preocupa genuinamente por su bienestar, tenderá a subestimar comportamientos de la contraparte que lo puedan afectar (Greenberg et al., 2007), y más bien estará más dispuesto a confiarle información sobre sus clientes, sus procesos de producción, aumentando con ello la confianza.

Igualmente, si el gerente percibe que comparte con su socio normas y valores sobre la forma de hacer negocios, y si, además, tiende a creer en la palabra (Kim & Ahn, 2007) y en la honestidad de los otros (Knoll & Gill, 2011), entonces estará más dispuesto a aceptar que su socio tenga el control de procesos en los que él no puede vigilarlo, aumentando con ello la confianza.

Por lo tanto,

H4: En el contexto de internacionalización colaborativa, la propensión a confiar y la confianza entre gerentes de pymes locales están asociadas positivamente.

4.2.6. Compromiso

Además de la confianza, el compromiso también ha sido planteado como un mecanismo importante para fortalecer las relaciones interorganizacionales (Ossi, 2007), y su ausencia ha sido identificada como una limitante en el desarrollo de clusters (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999; Gordon & McCann, 2000; Iammarino & McCann, 2006). El compromiso implica que los gerentes estarán dispuestos a anteponer los intereses de largo plazo a los de corto plazo, en aras de consolidar una relación estable y duradera (Vosselman & Van der Meer, 2009), por lo cual estarán dispuestos a hacer los esfuerzos necesarios para mantener la relación y satisfacer a las demás partes involucradas (Rodríguez & Wilson 2002; Sherer, 2003). Igualmente, Moorman et al. (1992), sugieren que el compromiso no suele cambiar en el tiempo, es algo que permanece; de manera que las personas no se comprometen con algo que no consideran valioso. En esa misma línea, y para efectos de esta investigación se entiende por compromiso “el deseo permanente de mantener una relación que es valorada” (Kuhlmeier & Knight, 2010, p. 21).

Fink et al. (2008), en un estudio con empresas de Austria, República Checa y Eslovenia, encontraron que el compromiso de los gerentes es un mecanismo de coordinación particularmente relevante para la internacionalización colaborativa entre pymes. Por su parte, Freeman y Cavusgil (2007), mediante una metodología de casos en pymes de Australia, identifican cuatro estados de compromiso asociados a la mentalidad estratégica de los gerentes pymes que logran un proceso acelerado de internacionalización. Rodríguez y Wilson (2002) aplicaron una encuesta entre empresas medianas y grandes de México y Estados Unidos, las cuales habían realizado alianzas, y encontraron que los gerentes de ambos países valoran la relación entre las empresas, pero el nivel de compromiso es mayor entre gerentes mexicanos que entre los norteamericanos, lo cual podría estar explicado por el hecho de que los gerentes mexicanos hacen un mayor énfasis en los aspectos relacionales y sociales de la colaboración, mientras que los norteamericanos hacen más énfasis en los aspectos estructurales de la misma.

Fink et al. (2008) también encontraron que el auto-compromiso tiene un efecto positivo sobre la consolidación de esquemas cooperativos entre Pymes para la internacionalización, así como sobre la comunicación entre los socios. Para ellos, el auto-

compromiso tiene que ver con la disposición de los individuos a comprometerse en la cooperación con un socio sin la seguridad de controles o sanciones.

Si bien los estudios previos han resaltado la importancia que el compromiso puede llegar a tener para la internacionalización de las pymes, los esfuerzos se han enfocado en estudiar atributos a nivel de la firma, no de los gerentes (Cherry, 2016; Fink et al., 2009; Ismail et al., 2017). Aún están por establecerse los factores que lo explican, especialmente cuando se trata de esquemas de colaboración local entre empresas pymes para internacionalización.

Estudios previos han analizado la relación entre la confianza y el compromiso, sin embargo, las aproximaciones utilizadas establecen, como el objeto de la confianza, a la organización en su conjunto (Fricker, 2014; Gulati & Sytch, 2007; Hirsch et al., 2018; Kuhlmeier & Knight, 2010; Malewicki, 2005) o grupos de personas dentro de ella (Pesämaa et al., 2013). En otros casos, la confianza y el compromiso son medidos respecto de consumidores entendidos como empresas y clientes ubicados en el extranjero (Bloemer et al., 2013; Nyamrunda & Freeman, 2021). En otras oportunidades, la confianza es entendida como una orientación colectiva de un grupo de personas, en cuyo caso el sujeto de la confianza es la organización en su conjunto o un grupo de personas a su interior (Graebner, 2009; Pavlou, 2002).

De otra parte, los estudios previos sobre la confianza y el compromiso en la internacionalización analizan relaciones entre la empresa local y socios, filiales o intermediarios ubicados en el extranjero, o en empresas grandes, (Bianchi & Saleh, 2020; Dyer & Chu, 2011; Fink et al., 2008; Gulati & Sytch, 2008; Hancké, 1998; Harris & Dibben, 1999; Hewett & Bearden, 2001; Inkpen & Currall, 1997; Kuhlmeier & Knight, 2010; Luo, 2001; Madhok, 2006a; Moorman et al., 1992; Rodríguez & Wilson, 2002) y no empresas pymes localizadas en el mismo país. A pesar de la extensa investigación sobre confianza en empresas grandes, faltan trabajos que exploren en profundidad la naturaleza de esta variable en pymes (Sharif et al., 2005).

Otras aproximaciones han considerado las relaciones entre pymes en contextos diferentes a la internacionalización, como por ejemplo en cooperación entre operadores turísticos

(Marcoz et al., 2014), en relaciones entre proveedores y clientes (Hughes, 2008; Sako & Helper, 1998; Smith & Barclay, 1997; Vlachos & Bourlakis, 2006; Walter, 2003), colaboración entre organizaciones sociales (Currall & Judge, 1995; Lundin, 2007; Stephenson & Schnitzer, 2006), en procesos de entrenamiento y educación (Gainey & Klaas, 2005; Leimbach, 2005); otorgamiento de crédito a pymes (Hirsch et al., 2018); franquicias (Dahlstrom & Nygaard, 1995); consolidación de eco-parques industriales (Gibbs, 2003); fusiones y adquisiciones (Graebner, 2009); actividades de investigación y desarrollo de productos (Montoro et al., 2010; Moorman et al., 1992; Rindfleisch, 2000; Walter, 2003), actividades de colaboración para mercadeo (Doney & Cannon, 1997; Felzensztein et al., 2012; Felzensztein & Deans, 2013; Ganesan, 1994; Gassenheimer & Manolis, 2001; Morgan & Hunt, 1994) y en decisiones de pequeños productores agrícolas sobre comercio justo (Kapusuz & Kimzan, 2016).

Esta investigación propone que, en el contexto de pequeñas y medianas empresas localizadas en un mismo país que colaboran para internacionalizar sus operaciones, la confianza permite explicar el compromiso. Esto puede deberse a que una iniciativa colaborativa para internacionalización demanda identificar y seleccionar un socio (Ismail et al., 2017; Sommer, 2010) que aporte al logro de metas comunes (Li et al., 2008), de manera que el éxito de la iniciativa pasa a depender de los socios (Fink & Kraus, 2007). Si el gerente confía en el socio, estará dispuesto a colocar en manos de él aspectos de la operación del negocio que considera importantes, en aras de consolidar una relación estable y duradera (Vosselman & Van der Meer, 2009), base del compromiso.

De otra parte, para internacionalizarse, las pymes que colaboran deben compartir recursos (Tang, 2011). La confianza contribuye al intercambio libre de información y recursos entre las firmas porque los tomadores de decisiones no sienten que deban protegerse del comportamiento oportunista de los socios (Inkpen & Currall, 1997), y por el contrario estarán dispuestos a satisfacer los requerimientos de las demás partes involucradas (Rodríguez & Wilson 2002), aumentado con ello el esfuerzo por mantener la relación y, por esa vía, el compromiso (Kuhlmeier & Knight, 2010).

De otro lado, la literatura ha enfatizado que las relaciones entre las Pymes están determinadas por las relaciones que se construyen entre sus gerentes (Fink et al., 2009;

Rosenfeld, 1996; Nguyen et al., 2005; Rank & Tuschke, 2010). La confianza entre ellos lleva a que desarrollen lazos fuertes (Lado et al., 2008), a que tengan una mayor disposición de involucrarse en actividades riesgosas (Moorman et al., 1992), y perciban una mayor importancia en la cooperación y en darle continuidad a la relación (Montoro et al., 2010), aumentando con ello el compromiso (Rodríguez & Wilson, 2002; Walter, 2003).

Desde el punto de vista teórico, el estudio de esta relación representa un aporte en la medida que sugiere una aproximación a la confianza interorganizacional como un fenómeno que se presenta a nivel de los gerentes pymes. A nivel de personas, los estudios sobre la confianza entre organizaciones se han enfocado en empresas grandes, en particular, en una persona de contacto (*boundary spanner*) ubicada en niveles intermedios de la jerarquía (Adobor, 2006; Anderson & Narus, 1990; Currell & Judge, 1995; Dyer & Chu, 2011; Fulmer & Gelfand, 2012; Lee & Dawes, 2005; Luo, 2001; Rad, 2017), o encargada de áreas específicas dentro de la organización (Chow & Holden, 1997; Ganesan, 1994; Gassenheimer & Manolis, 2001; Mellewigt et al., 2007; Plank et al., 1999; Webber & Klimoski, 2004).

Siguiendo a Janowicz y Noorderhaven (2006), se adopta un enfoque en el que el individuo es sujeto y objeto de la confianza, lo cual resulta particularmente relevante en la medida que, a diferencia de lo que ocurre en las empresas grandes, el gerente de la pyme actúa simultáneamente en el ámbito estratégico y operativo (Raymond et al., 2013; Torrès & Julien, 2005; Sommer et al., 2007) y las percepciones y comportamientos de los gerentes condicionan el rumbo que toman las empresas (Coote et al., 2003; Weaver & Dickson, 1998; Vaghely & Julien, 2010).

De otra parte, la aproximación propuesta contribuye al estudio de la confianza y el compromiso a nivel local. La literatura existente ha puesto énfasis en la necesidad de colaboración entre las empresas a nivel transnacional (Child, 2001; Coote et al., 2003), como factor determinante para el desarrollo de ventajas competitivas (Dyer & Singh, 1998). Sin embargo, en países en desarrollo, las empresas pymes buscan alianzas nacionales con empresas que forman parte de la cadena productiva local (Harris &

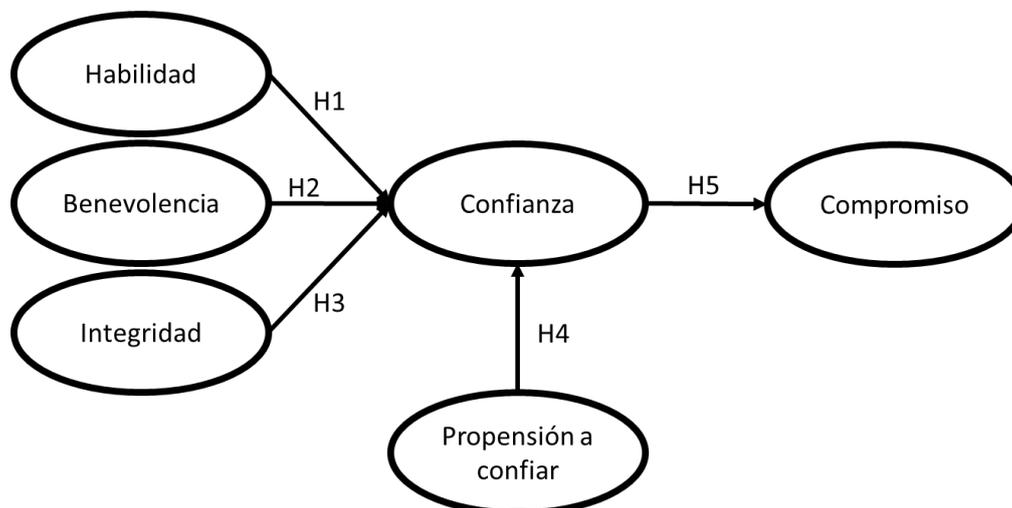
Wheeler, 2005), permitiéndoles atender las demandas de los mercados a través de la unión de recursos complementarios (Kock et al., 2010).

Por tanto,

H5: En el contexto de internacionalización colaborativa, la confianza y el compromiso entre gerentes de pymes locales están asociadas positivamente.

La Figura 3 resume las hipótesis planteadas anteriormente y el modelo a evaluar.

Figura 3. Modelo a evaluar



A continuación, se detallan los aspectos metodológicos de la investigación. En particular, la medición de las variables y el procesamiento de los datos.

4.3. Metodología

4.3.1. Mediciones y variables

Las medidas usadas en esta investigación se adaptan de la literatura. Se incluye la palabra gerente para sustituir las referidas a la gerencia, el equipo directivo, el proveedor, el vendedor, etc.

Confianza. Para la medición de esta variable se usan cuatro ítems propuestos por Mayer y Davis (1999), entre los cuales se encuentran los siguientes: “Yo si estaría dispuesto a dejar que este gerente tuviera control sobre mi futuro en un proyecto de internacionalización que realizáramos juntos”; “Yo si estaría cómodo entregándole a este gerente tareas o problemas que son importantes para mí en un proyecto de internacionalización, aún si no puedo monitorear sus acciones”. La escala adopta valores desde 1 “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 “totalmente de acuerdo”.

Compromiso. Se mide con cinco ítems desarrollados por Coote et al. (2003) con base en Morgan y Hunt (1994). Ejemplos de los ítems son los siguientes: “Mantener una relación de largo plazo en procesos de internacionalización con este gerente es importante para mí”; “Mi relación con este gerente en procesos de internacionalización es algo que yo intento mantener”. La escala varía de 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”.

Habilidad. Se mide utilizando seis ítems construidos por Mayer y Davis (1999), que contienen una escala que adopta valores desde 1 “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 “totalmente de acuerdo”. Ejemplos de los ítems son: “Este gerente es muy capaz de realizar su trabajo en un proyecto de internacionalización”; “Este gerente tiene capacidades especializadas que pueden aumentar nuestro desempeño como socios en un proyecto de internacionalización”.

Benevolencia. Se utiliza la escala de cinco ítems propuesta por Mayer y Davis (1999) que adopta valores desde 1 “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 “totalmente de acuerdo”. Algunos ítems son: “Este gerente se preocupa por mi bienestar”; “Este gerente no haría nada a sabiendas de que me dañaría”.

Integridad. Se mide utilizando seis ítems planteados por Mayer y Davis (1999). Algunos de los ítems son: “Este gerente se esfuerza mucho en ser justo en el trato con los demás”; “Me gustan los valores de este gerente”. La escala adopta valores desde 1 “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 “totalmente de acuerdo”.

Propensión a confiar: Se utilizan ocho ítems usados por Mayer y Davis (1999) y Colquitt y Rodell (2011) en una escala que adopta valores desde 1 “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 “totalmente de acuerdo”. Algunos ítems son: “Uno debe ser muy cauteloso con los extraños”; “Se puede contar con que la gente hará lo que dice que hará”.

4.3.2. Fiabilidad y validez

Los resultados obtenidos a través del algoritmo PLS dan evidencia de la alta consistencia interna de los seis constructos reflectivos de orden inferior. La fiabilidad compuesta (FC) excede ampliamente el valor de 0.7 recomendado por Hair et al. (2017), así mismo, el valor del coeficiente Rho_A supera sin problema el valor crítico de 0.7 (Dijkstra & Henseler, 2015). De igual manera, el valor de la varianza extraída promedio (AVE) para cada uno de los constructos fue superior al 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2012), tal y como se muestra en la Tabla 2 y al Figura 4. Por otra parte, se encontró que las cargas factoriales de los indicadores (variables manifiestas) son mayores a 0.7 (Hair et al., 2017), además de que todas ellas resultaron estadísticamente significativas ($p < 0.001$), lo que garantiza la comunalidad de cada indicador; y como los valores de AVE son superiores a 0.5, se garantiza que cada una de las escalas utilizadas cuenta con validez convergente (Hair et al., 2017).

Tabla 2. Evaluación del modelo de medición de tipo reflectivo

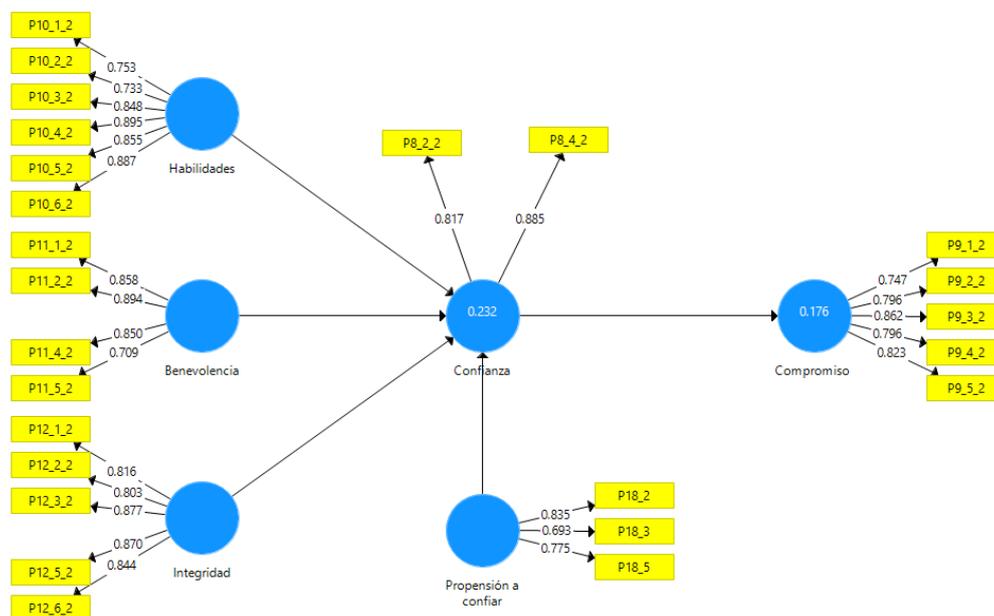
Constructos	Indicador	Validez Convergente			Consistencia Interna Fiabilidad	
		Cargas Factoriales	t-valor	AVE	Fiabilidad Compuest a	Rho_A
		>0.7	>2.57	>0.5	>0.7	>0.7
Habilidades	P10_1_2	0.753	13.037	0.690	0.930	0.930
	P10_2_2	0.733	11.302			
	P10_3_2	0.848	25.725			
	P10_4_2	0.895	51.901			
	P10_5_2	0.855	25.728			
	P10_6_2	0.887	38.248			
Benevolencia	P11_1_2	0.858	24.861	0.690	0.898	0.853
	P11_2_2	0.894	43.558			
	P11_4_2	0.850	28.769			
	P11_5_2	0.709	14.585			
Integridad	P12_1_2	0.816	20.589	0.710	0.924	0.898
	P12_2_2	0.803	22.559			

	P12_3_2	0.877	37.148			
	P12_5_2	0.870	35.327			
	P12_6_2	0.844	24.616			
Propensión a Confiar	P18_2	0.835	10.183	0.592	0.813	0.713
	P18_3	0.693	4.153			
	P18_5	0.775	6.273			
Confianza	P8_2_2	0.817	15.052	0.726	0.841	0.701
	P8_4_2	0.885	29.001			
Compromiso	P9_1_2	0.747	13.302	0.649	0.902	0.878
	P9_2_2	0.796	16.359			
	P9_3_2	0.862	27.529			
	P9_4_2	0.796	19.446			
	P9_5_2	0.823	24.887			

Model Fit: SRMR= 0.069 Buen ajuste del modelo por tener valores <0.08 (Hu & Bentler, 1998)

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al. (2015)

Figura 4. Estimación del modelo de medida con valores de R2 en las variables endógenas confianza y compromiso



En lo que refiere a la validez discriminante de los constructos objeto de estudio, éstos se evaluaron utilizando el test del Heterotrait-Monotrait (HTMT) y el test de Fornell y Larcker, los cuales se muestran en la Tabla 3. Por una parte, sobre la diagonal se presenta la prueba Heterotrait-Monotrait (HTMT85). Henseler et al. (2015), Cuevas et al. (2019), indican que dicho test es considerado como un criterio de mejor desempeño para evaluar la validez discriminante de los constructos, encontrando que los valores de las

correlaciones entre los constructos reflectivos son inferiores a 0.85 (Clark & Watson, 1995; Henseler et al., 2015). Por otra parte, se aplicó el test del criterio Fornell-Larcker, el cual se calculó utilizando la raíz cuadrada del AVE de cada uno de los constructos, cuyos valores en negrita representan la diagonal de la tabla en mención, y de acuerdo con Fornell y Larcker (1981) estos valores son superiores a sus correlaciones correspondientes con cualquier otro constructo, tal y como se aprecia por debajo de la diagonal. Por lo tanto, con base en estos resultados obtenidos se puede concluir que los datos de esta investigación son confiables y válidos para contrastar las hipótesis con PLS-SEM.

Tabla 3. Validez Discriminante de las variables objeto de estudio

Constructos	Habilidades	Benevolencia	Integridad	Propensión Confiar	Confianza	Compromiso
Habilidades	0.831	0.656	0.685	0.136	0.348	0.704
Benevolencia	0.594	0.831	0.834	0.214	0.588	0.617
Integridad	0.633	0.731	0.842	0.220	0.537	0.619
Propensión a Confiar	0.099	0.154	0.168	0.770	0.354	0.086
Confianza	0.288	0.432	0.405	0.241	0.852	0.551
Compromiso	0.647	0.536	0.552	0.013	0.419	0.806

NOTA: Los números de la diagonal (en negritas) representan la raíz cuadrada de los valores del AVE (constructos reflectivos). Por encima de la diagonal se presenta la prueba de relación de correlaciones HTMT_{.85}; por debajo de la diagonal, se presenta la prueba del criterio Fornell-Larcker.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al. (2015)

4.4. Resultados

Con el propósito de contrastar las hipótesis se evaluó el modelo estructural utilizando el bootstrapping, y como se puede observar en la Tabla 4, existe evidencia empírica para obtener intervalos de confianza y de esta manera evaluar la precisión de los parámetros, toda vez que los resultados muestran que el modelo estructural tiene relevancia predictiva, debido a que la confianza se explica en un 23.2% por las habilidades, la benevolencia, la integridad y por la propensión a confiar ($R^2=0.232$); y el compromiso se explica en un 17.6% por la confianza ($R^2=0.176$). Por lo tanto, los resultados permiten inferir que la confianza y el compromiso en su rol de variables dependientes tienen una capacidad explicativa porque los valores de R^2 superan, en el caso de la variable confianza, y se acerca, en el caso de la variable compromiso al valor crítico de 0.20 sugerido por Chin

(1998), por lo cual se puede afirmar que el modelo tiene calidad y sus resultados son útiles para la toma de decisiones.

Tabla 4. Resultados del Modelo Estructural con PLS-SEM

Hipótesis	Relación Path	Coeficiente			Decisión	R ²
		Estandarizado	t-valor	p-valor		
H ₁	Habilidades → Confianza	-0.007 NS	0.104	0.917	No se acepta	
H ₂	Benevolencia → Confianza	0.282***	2.990	0.003	Se acepta	
H ₃	Integridad → Confianza	0.175**	2.014	0.044	Se acepta	0.232
H ₄	Propension a Confiar → Confianza	0.169**	2.500	0.012	Se acepta	
H ₅	Confianza → Compromiso	0.419***	8.233	0.000	Se acepta	0.176

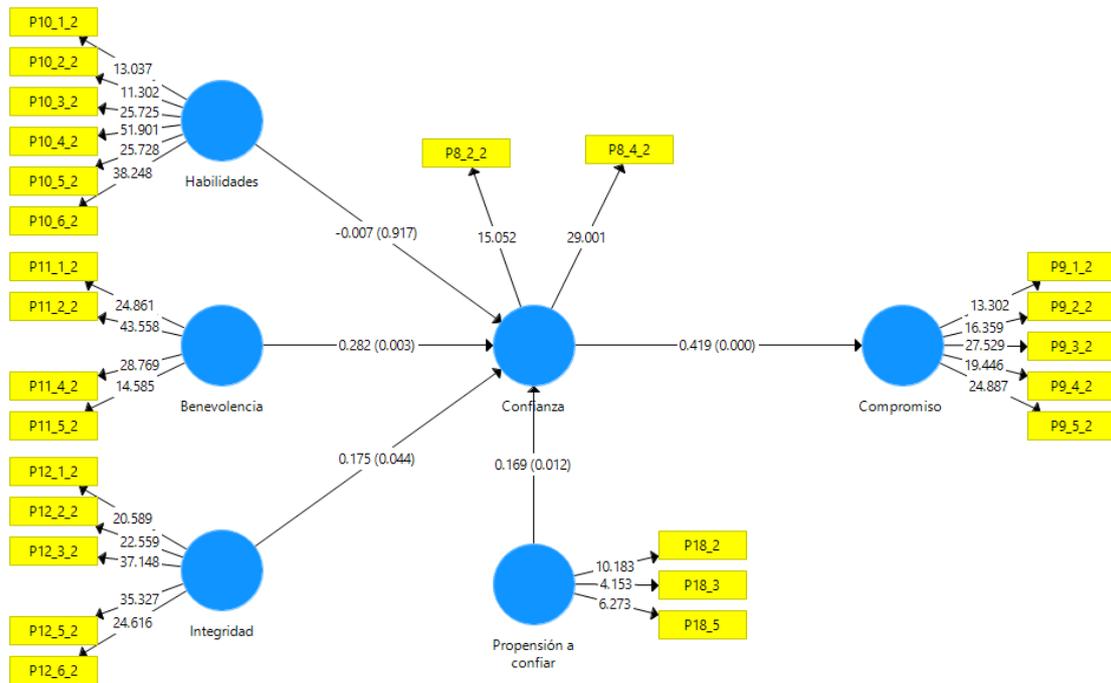
Significancia: *** = p<0.01; ** = p<0.05; NS= No significativo.

R²: >0.10 = Aceptable(Falk & Miller, 1992); >0.20 = Débil; >0.33 Moderado; >0.67 = Substancial (Chin, 1998)

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al. (2015)

Los resultados muestran que las habilidades tienen un impacto negativo del 0.7% en la confianza y dicho efecto no es significativo ($\beta= 0.007$, NS), por lo cual no se aceptaría la hipótesis H1 (Tabla 4 y Figura 5). En contraste con ello, en cuanto a la H2, los resultados indican que la benevolencia tiene efectos positivos y significativos en la confianza ($\beta=0.282$, $p<0.01$). Por lo tanto, se acepta H2, con un impacto de 28% en la confianza del gerente en su contraparte. En lo que se refiere a la hipótesis H3, los resultados obtenidos indican que la integridad tiene efecto positivo y significativo en la confianza ($\beta=0.175$, $p<0.05$), por lo tanto, se acepta H3, al haberse encontrado que la integridad impacta en un 17.5% en la confianza.

Figura 5. Resultados del modelo estructural con p-valores entre paréntesis



Referente a la hipótesis H4, los resultados obtenidos indican que la propensión a confiar tiene efectos positivos y significativos en la confianza ($\beta=0.169$, $p<0.05$), por lo tanto, se acepta H4, encontrándose que la propensión a confiar impacta en un 16.9% en la confianza del gerente de la pyme en su contraparte. Finalmente, respecto a la H5, los resultados obtenidos muestran evidencia empírica de que la confianza tiene efectos positivos y significativos en el compromiso ($\beta=0.419$, $p<0.01$), por lo tanto, se acepta H5, al haberse encontrado que la confianza impacta en un 41.9% en el compromiso del gerente en una iniciativa colaborativa de internacionalización.

4.5. Conclusiones

Los hallazgos soportan el planteamiento de que, al igual que en otros tipos de relaciones interorganizacionales, la confianza tiene un rol importante en la colaboración para internacionalización. Mientras que otras investigaciones han prestado poca atención a las aproximaciones psicológicas cuando se analizan procesos de internacionalización, este

estudio contribuye a la amplia literatura sobre internacionalización colaborativa en pymes aportando evidencia sobre la importancia de los atributos del perfil directivo.

En primer lugar, los resultados de este estudio proveen evidencia de que los atributos de la contraparte, tales como integridad y benevolencia permiten explicar la confianza que el gerente tiene en ella. Esto confirma la idea de que la confianza interorganizacional en pymes puede ser vista a nivel las cabezas de estas empresas y que esta variable es determinada por los atributos personales de los gerentes que intervienen en la colaboración. Contrario a lo planteado en algunos trabajos que se encuentran en la literatura, la habilidad de la contraparte no resultó significativa para explicar la confianza que el gerente tiene en ella en un proceso de internacionalización colaborativa. Esto podría estar explicado porque, tal como lo plantea Belso (2006), las iniciativas colaborativas están influenciadas por factores como la experiencia, lo cual lleva, no solo a que la empresa se internacionalice, sino a que lo haga de una manera acelerada. En la presente investigación, buena parte de los gerentes habían tenido experiencias previas de exportación, lo cual les habría permitido adquirir conocimiento y consolidar, a interior de la empresa equipos de apoyo. En ese sentido, siguiendo a Svare et al. (2019), se puede decir que, cuando hay experiencia previa en los procesos, la habilidad queda relegada frente a la benevolencia e integridad como variable explicativa de la confianza. En ese caso, el gerente de la pyme percibe que, si bien es importante que su contraparte tenga habilidades para hacer negocios en contextos internacionales, resulta más importante su capacidad para evitar incurrir en comportamiento oportunista y para adherir a principios aceptables para el desarrollo de los negocios.

En segundo lugar, los resultados muestran que los aspectos disposicionales que el gerente presenta también deben ser tenidos en cuenta para analizar la relaciones entre pymes. En particular, la disposición del gerente a confiar aumenta la confianza que éste tiene en su contra parte. En el contexto de relaciones interorganizacionales de pymes para internacionalización, resulta importante comprender las características de aquellos que participan en una iniciativa de colaboración y el aporte que cada uno puede hacer a la misma, así como también la disposición de cada uno frente a los demás, en este caso, en términos de una expectativa generalizada acerca de la confiabilidad de los demás.

En tercer lugar, se encuentra evidencia de que la confianza del gerente pyme en su contra parte cumple un rol importante en el marco de iniciativas colaborativas. Que el gerente esté dispuesto a satisfacer los requerimientos que el proyecto colaborativo demanda y mantener una relación con otro gerente, depende de su confianza en él. Si bien otras investigaciones han resaltado la importancia de los atributos organizacionales y del entorno para explicar la internacionalización de las pymes, este estudio aporta a la literatura una aproximación al fenómeno desde los atributos de los gerentes involucrados, en particular aporta a la explicación del compromiso de un gerente pyme cuando este colabora con otros gerentes para internacionalizar su empresa.

Capítulo 5. Confianza y contexto institucional en la internacionalización colaborativa

5.1. Introducción

El proceso de internacionalización colaborativa implica, para los pequeños y medianos empresarios, la asignación de recursos a procesos sobre los que tienen limitado control, lo cual les demanda incorporar elementos de riesgo en sus decisiones, adicionales a los que tendrían al operar en un mercado local. Dentro de ellos se encuentran, entre otros, los relacionados con la forma como se comportarán los aliados o socios en la colaboración.

Para Mayer et al. (1995), “evaluar el riesgo en una situación implica la consideración del contexto” (p. 725). Factores fuera de la relación entre los gerentes pueden hacer que la decisión de comprometerse se torne más, o menos incierta. Desde diferentes disciplinas se ha buscado comprender la forma como el contexto permite comprender la dinámica de cooperación entre las firmas (Gillespie & Perry, 1975). En ese sentido, se ha sugerido que el contexto institucional es un determinante de la calidad de las relaciones interorganizacionales (Bachmann, 2001) e influye en el desarrollo de prácticas y decisiones a nivel de las firmas (Dyer & Chu, 2000). En particular, el contexto institucional puede estimular la formación de alianzas entre empresas (Adobor, 2011)

Diferentes factores se han asociado al contexto de las pymes (Child et al., 2022). En algunas ocasiones, dicho contexto suele estar relacionado con marcos normativos (Ahmed & Brennan, 2019; Makhija & Stewart, 2002), en otras ocasiones, puede estar relacionado con aspectos regulatorios o con normas culturales (Amoako & Matlay, 2015).

Incluso, algunos mecanismos específicos en el ambiente de la relación comercial de los países facilitan la cooperación (Hagen & Choe, 1998) o la percepción de riesgo de los agentes. Makhija y Stewart (2002) encontraron que los gerentes que operan en contextos institucionales de libre mercado tienden estar más cómodos con toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, lo cual se asocia, a su vez, con una mayor propensión a tomar riesgos, en comparación con gerentes que operan en contextos institucionales caracterizados por alta intervención del Estado en los mercados. Para ellos, los flujos de información y las consecuencias de los comportamientos afectan en última instancia la toma de riesgo. En ese sentido, las instituciones ofrecen información básica a los agentes sobre otros agentes, relacionada, por ejemplo con certificaciones o referencias expedidas

por agencias del gobierno (Humphrey & Schmitz, 1998), que puede ser usadas por ellos para guiar su comportamiento futuro, con lo cual se convierten en mecanismos institucionales que facilitan la colaboración entre las pymes (Lyon, 1999).

De otra parte, para Pavlou (2002) el contexto institucional les permite a los miembros de las organizaciones saber que están dadas las condiciones favorables para lograr un intercambio exitoso. A ese respecto, en el entorno hay factores que afectan la decisión de colaborar entre empresas, tales como el marco regulatorio que disuade a las partes de comportamientos oportunistas (Luo, 2001), con lo cual las normas reducen el oportunismo que las relaciones entre pymes suelen involucrar (Lyon, 2000).

Así, el contexto institucional puede proveer reglas de juego claras, proteger los derechos de propiedad y reducir los costos de transacción (Acs et al., 1997). La calidad de un marco legal, en términos de procedimientos y aplicabilidad es muy importante para facilitar las transacciones y el desarrollo de los mercados (Humphrey & Schmitz, 1998).

Esta investigación sostiene que, en los procesos colaborativos para internacionalización, se podría pensar que una mayor calidad del contexto institucional contribuiría a obtener un mayor compromiso de los empresarios con dichas iniciativas. En general, en una relación entre empresas, es menos probable que un socio “se comporte de manera imprevista o esté inclinado a hacer trampa cuando el contexto institucional en el que están inmersas sus relaciones sea coherente y fuerte” (Bachmann, 2001, p. 344).

5.2. Marco teórico e hipótesis

Resulta, entonces, importante analizar la forma como el contexto institucional ha sido aproximado desde la literatura para estudiar este tipo de procesos. En general, las instituciones han sido entendidas como las reglas de juego que la humanidad ha creado para guiar la interacción entre los agentes (North, 1995) ideadas de manera formal o informal. En el caso de las pymes, se ha planteado que el contexto institucional forma parte de las variables que el gerente tiene en cuenta para evaluar la cooperación (Child & Möllering, 2003).

El contexto institucional puede generar presiones de diferente tipo para que la Pyme se internacionalizase (Chen & Yu, 2008) pero también, un contexto institucional adecuado podría promover la colaboración entre gerentes de empresas pymes dentro de una región particular (Oba & Semercioz, 2005).

El contexto institucional ha sido definido como las normas y regulaciones que determinan las relaciones entre los individuos (Makhija & Stewart, 2002). Oba y Semercioz (2005) sugieren dos niveles. El primero, denominado ambiente institucional en el cual ubican al Estado, el sistema financiero y las asociaciones. El segundo, denominado arreglos institucionales que incluye los procedimientos legales, la ley en general, los códigos y normas de conducta. Por su parte, Wicks y Berman (2004) distinguen tres elementos en el contexto institucional: las instituciones formales, las normas socioculturales y las de la industria y, para Vosselman y Van der Meer (2009), el contexto institucional comprende las instituciones legales y regulatorias.

Para esta investigación, siguiendo a Pavlou (2002) los aspectos institucionales tienen que ver con la capacidad de monitoreo de las transacciones que hay en el entorno. En particular, asegurar que las transacciones se desarrollarán según se ha especificado. En ese sentido, las reglas de juego y la posibilidad que el entorno local brinda para sancionar a los que contravienen o rompen los acuerdos determina el grado de colaboración entre las firmas (Ottati, 2004) y naturalmente, la percepción que los gerentes tiene sobre la efectividad de los mecanismos de monitoreo puede variar.

El gerente enfrenta una gran incertidumbre al momento de analizar su participación en una iniciativa colaborativa de internacionalización con otra empresa, entendiendo que esta se presenta cuando las probabilidades de los eventos no se pueden asignar de manera significativa (Nguyen et al., 2006). Por ello, a nivel de las relaciones entre firmas, es necesaria una claridad de las instituciones que están fuera de la relación (Vosselman & Van der Meer, 2009).

En ese sentido, el contexto institucional establece unas condiciones que permiten creer que es posible tener éxito en una iniciativa de trabajo conjunto con otra persona (McKnight et al., 1998) y se convierte en un factor muy importante para explicar la

cooperación, especialmente porque provee a las pymes información y mecanismos de control que reducen los incentivos para engañar, al tiempo que permite sancionar a aquellos que lo hagan (Hagen & Choe, 1998), e impone costos importantes por adoptar comportamientos oportunistas (Barney & Hansen, 1994). Por tanto, cuando es robusto, el contexto institucional “puede proporcionar garantías para soportar una amplia gama transacciones y negocios” (Wicks & Berman, 2004, p. 149).

Sobre dicho contexto, Luo (2001) encontró que en alianzas entre empresas de varios países entre más fuerte es el marco regulatorio mayor será el vínculo personal entre individuos de contacto de las empresas que participan en la alianza. Por su parte, en un estudio sobre las relaciones entre empresas holandesas, Nooteboom et al. (1997) mostraron que el ordenamiento legal se relaciona negativamente con el riesgo, entendido como la probabilidad de pérdida. Para ellos, la posibilidad de llevar los contratos a la corte es un mecanismo para imponer el cumplimiento de los términos de un acuerdo, que reduce el riesgo.

La percepción que el gerente de una pyme tiene sobre las condiciones del contexto para la internacionalización puede afectar el inicio o no de la misma. Cuando los gerentes de pymes evalúan su participación en proyectos colaborativos, consideran factores del contexto institucional que le sirven de garantía frente a comportamientos oportunistas de los socios (Lewicki et al., 1998; Oba & Semercioz, 2005), y que contribuyen a establecer reglas de juego entre los individuos y organizaciones, permitiendo que haya argumentos para comprometerse con acciones específicas. Así el contexto puede ayudar a que, para el socio, sea menos atractivo incumplir un acuerdo (Humphrey & Schmitz, 1998), con lo cual la persona estará dispuesta a colaborar si percibe que hay procedimientos para contrarrestar comportamientos oportunistas de la contraparte (McKnight et al., 1998). Sería de esperar que en condiciones donde hay una percepción positiva sobre las condiciones del contexto institucional hubiera mayor compromiso con la colaboración.

Ahora bien, de otra parte, aunque los países hacen esfuerzos importantes para mejorar el contexto institucional con miras a promover procesos colaborativos entre las empresas pymes, existen factores a nivel del individuo que tendrían que ser tenidos en cuenta, tales como la confianza. Desde los estudios de la personalidad, el énfasis se ha puesto en las

expectativas sobre el comportamiento de los demás (Bhattacharya et al., 1998; Bradach & Eccles, 1989), de manera que la cooperación entre pymes es determinada por atributos de los gerentes de las mismas. Siguiendo a Ariño et al. (2001), en la medida que la confianza implica una expectativa de que la contraparte supeditará sus intereses egoístas al interés común de la alianza, la confianza podría servir como sustituto o complemento de estructuras más formales de organización de las relaciones.

Las transacciones están inmersas en un ambiente y este ambiente determina la confianza (Dahlstrom & Nygaard, 1995). En particular, se sugiere que los arreglos institucionales en los que operan las alianzas entre empresas son una importante fuente de confianza (Koza & Lewin, 1998). Según algunos autores, el papel que el contexto institucional puede cumplir como una de las variables que los individuos tienen en cuenta en la construcción de la confianza es subestimado (Child & Möllering, 2003). Para Wicks y Berman (2004) dada su importancia para la creación de confianza entre firmas, “el desarrollo de teoría sobre confianza, necesita incorporar el contexto institucional” (p. 156).

Los contextos institucionales determinan el impacto que la confianza puede tener sobre la colaboración entre particulares (Nguyen et al., 2006). Estudios sugieren que el contexto institucional puede estar explicando la confianza entre empresas Pymes (Dwivedi et al., 2003; Oba & Semercioz, 2005) e igualmente, que la creación de instituciones locales contribuye a la generación de confianza entre los actores económicos (Gaggio, 2006; Lindgreen, 2003).

Los mecanismos sancionatorios han mostrado explicar el surgimiento de cooperación basada en confianza (Hagen & Choe, 1998). En la medida que las personas que cooperan, constantemente tratan de encontrar buenas razones para creer que el riesgo que están dispuestos a aceptar es bajo, la existencia de normas, regulaciones y la posibilidad de sanción es un medio eficiente para limitar el riesgo involucrado (Bachman, 2001). En ese sentido, la percepción del gerente sobre la capacidad de monitoreo del contexto institucional (Pavlou, 2002) influye sobre la confianza y esta, a su vez, tiene un efecto sobre el compromiso. La confianza se constituye en un mecanismo que permite que el

contexto institucional influya en el compromiso, lo cual le otorga un papel mediador importante en dicha relación.

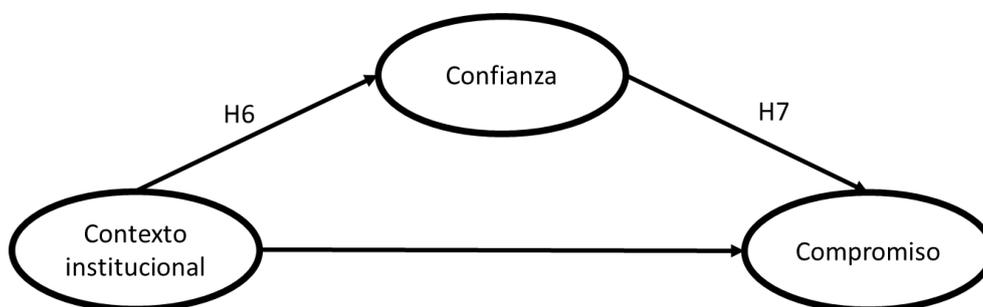
Por tanto,

H6: La percepción sobre la calidad del contexto institucional tiene un efecto positivo y directo en la confianza de los gerentes de pymes en procesos de internacionalización colaborativa.

H7: La percepción sobre la calidad del contexto institucional tiene un efecto positivo e indirecto en el compromiso de gerentes de pymes en procesos de internacionalización colaborativa, actuando la confianza como mediadora en la relación.

La Figura 6 resume las hipótesis planteadas anteriormente y el modelo a evaluar.

Figura 6. Modelo a evaluar



Los estudios previos han planteado relaciones entre el contexto y la colaboración entre empresas, sin embargo, estos han tomado elementos amplios del contexto institucional tales como el modelo de libre mercado versus de economía centralizada (Makhija & Stewart, 2002), en otros casos, el fenómeno se ha estudiado en contextos culturales diferentes y regulaciones del país de destino de la inversión (Luo, 2001) o se mezclan las mediciones de diferentes aspectos del entorno, tales como las normas, los valores y el marco legal en una sola escala de medición (Oba & Semercioz, 2005).

Desde el punto de vista metodológico, los estudios previos han tenido como el sujeto de la confianza a la firma (Hagen & Choe, 1998), se han basado en información secundaria

de experiencias de cooperación entre Pymes (Dwivedi et al., 2003), o mediante estudios de caso (Lindgreen, 2003; Lyon, 2000). En otras ocasiones se enfocan en agrupaciones regionales de empresas aunque sin perspectiva internacional (Dwivedi et al., 2003; Villa & Taurino, 2018).

Un aspecto poco atendido en la literatura es la forma como el contexto institucional afecta la generación de confianza y la relación de estas variables con otras, en contextos de relaciones interorganizacionales (Wicks & Berman, 2005). Esta investigación amplía el modelo de Mayer et al. (1995) y Schooman et al. (2007) en cuanto al estudio de factores externos a la relación, como el contexto institucional que explican la confianza y sus resultados, ya que éste descuida el tema del entorno de la relación. Los autores reconocen que “el estudio de otras dimensiones del contexto podrían ayudar a entender mejor los antecedentes y las consecuencias de la confianza” (p. 351).

De otro lado, el Estado tiene un rol potencial muy importante en el desarrollo de un contexto institucional en el que puedan prosperar esquemas de colaboración entre empresas (Humphrey & Schmitz, 1998) y en la reducción del oportunismo (Lyon, 1999), y los encargados de hacer políticas públicas están llamados a establecer arreglos institucionales para manejar las sanciones (Hagen & Choe, 1998). Esta investigación busca, entonces, analizar el rol que el contexto institucional cumple para explicar la forma como los individuos evalúan el compromiso que pueden adquirir con otros para cooperar.

Para Cheng y Yu (2008), el estudio del entorno local como determinante de la internacionalización de las Pymes es un campo que merece atención en el futuro, especialmente por que la percepción del gerente sobre el entorno en el que opera es considerada cada vez más importante para explicar las decisiones de internacionalización (Acedo & Florin, 2006). En países en desarrollo, la posibilidad de hacer exigibles los contratos, la existencia de garantías a la competencia y la calidad, son factores del contexto institucional que determinan la construcción de confianza (Child, 2001), pero que no están presentes de manera adecuada, por lo cual, comprender su papel, puede aportar a generar procesos más efectivos de cooperación entre pymes. Un mejor entendimiento del impacto que el contexto institucional tiene sobre la colaboración entre

Pymes puede contribuir a mejorar el desempeño de los países en desarrollo (Rus & Iglic, 2005).

5.3. Metodología

5.3.1. Medición y variables

Las medidas usadas en esta investigación se adaptan de la literatura. Se incluye la palabra gerente para sustituir las referidas a la gerencia, el equipo directivo, el proveedor, el vendedor, etc.

Confianza. Para la medición de esta variable se usan cuatro ítems propuestos por Mayer y Davis (1999), entre los cuales se encuentran los siguientes: “Yo si estaría dispuesto a dejar que este gerente tuviera control sobre mi futuro en un proyecto de internacionalización que realizáramos juntos”; “Yo si estaría cómodo entregándole a este gerente tareas o problemas que son importantes para mí en un proyecto de internacionalización, aún si no puedo monitorear sus acciones”. La escala adopta valores desde 1 “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 “totalmente de acuerdo”.

Compromiso. Se mide con cinco ítems desarrollados por Coote et al. (2003) con base en Morgan y Hunt (1994). Ejemplos de los ítems son los siguientes: “Mantener una relación de largo plazo en procesos de internacionalización con este gerente es importante para mí”; “Mi relación con este gerente en procesos de internacionalización es algo que yo intento mantener”. La escala varía de 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”.

Contexto institucional. Esta variable se mide utilizando tres ítems adaptados de Pavlou (2002), en escala de 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”. Ejemplos de los ítems son: “Hay una autoridad efectiva en este sector para monitorear a los gerentes y ayudar a resolver problemas”; “Hay un mecanismo efectivo en este sector para asegurar que los productos corresponden a las especificaciones definidas”.

5.3.2. Fiabilidad y validez

La fiabilidad compuesta (FC) excede ampliamente el valor de 0.7 recomendado por Hair et al. (2017). El valor del coeficiente Rho_A supera sin problema el valor crítico de 0.7 (Dijkstra & Henseler, 2015). El valor de la varianza extraída promedio (AVE) para cada uno de los constructos fue superior al 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2012), todo lo cual se aprecia en la Tabla 5 y la Figura 7. Estos resultados evidencian la alta consistencia interna de los constructos reflectivos de orden inferior. Por otra parte, se encontró que las cargas factoriales de los indicadores (variables manifiestas) son mayores a 0.7 y estadísticamente significativas ($p < 0.001$) (Hair et al., 2017), lo que garantiza la comunalidad de cada indicador; y como los valores de AVE son superiores a 0.5, se garantiza que cada una de las escalas utilizadas cuenta con validez convergente (Hair et al., 2017).

Tabla 5. Evaluación del modelo de medición de tipo reflectivo

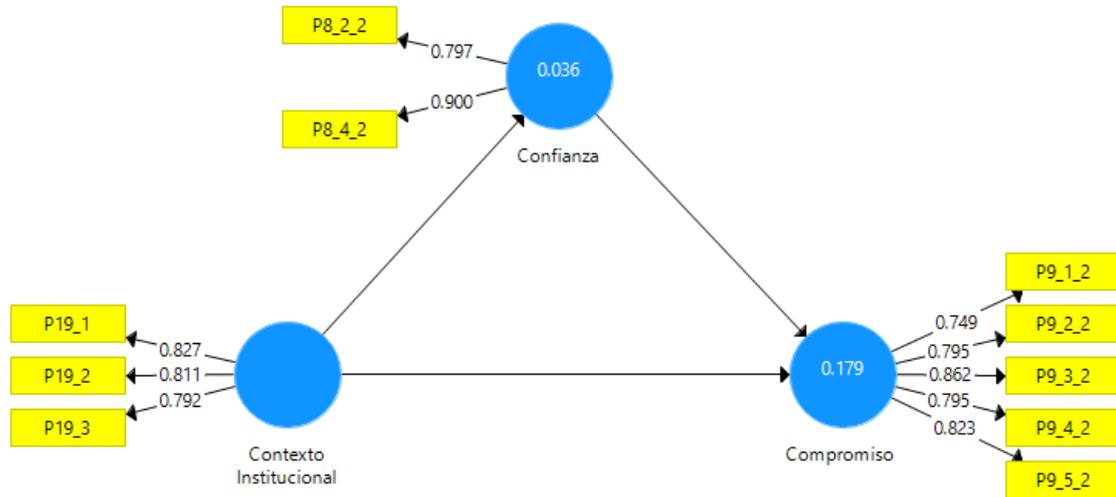
Constructos	Indicador	Validez Convergente			Consistencia Interna Fiabilidad	
		Cargas Factoriales	t-valor	AVE	Fiabilidad Compuesta	Rho_A
		>0.7	>2.57	>0.5	>0.7	>0.7
Confianza	P8_2_2	0.797	12.178	0.723	0.839	0.702
	P8_4_2	0.900	30.048			
Contexto Institucional	P19_1	0.827	9.432	0.656	0.851	0.764
	P19_2	0.811	7.909			
	P19_3	0.792	5.879			
Compromiso	P9_1_2	0.749	13.655	0.649	0.902	0.878
	P9_2_2	0.795	16.210			
	P9_3_2	0.862	27.834			
	P9_4_2	0.795	19.357			
	P9_5_2	0.823	24.102			

Model Fit: SRMR= 0.077 Buen ajuste del modelo por tener valores <0.08 (Hu & Bentler, 1998)

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al.

(2015)

Figura 7. Estimación del modelo de medida con valores de R² en las variables endógenas confianza y compromiso



Se evaluó la validez discriminante de los constructos objeto de estudio con el test del Heterotrait-Monotrait (HTMT) y el test de Fornell y Larcker (ver Tabla 6). Siguiendo a Henseler et al. (2015), y Cuevas et al. (2019), se encuentra que los valores de las correlaciones entre los constructos reflectivos son inferiores a 0.85 (Clark & Watson, 1995; Henseler et al., 2015), lo cual ratifica que dicho test es considerado como un criterio de mejor desempeño para evaluar la validez discriminante de los constructos.

Por su parte, el test del criterio Fornell-Larcker, el cual se calculó utilizando la raíz cuadrada del AVE de cada uno de los constructos, cuyos valores en negrilla representan la diagonal de la tabla en mención, y de acuerdo con Fornell y Larcker (1981) estos valores son superiores a sus correlaciones correspondientes con cualquier otro constructo, tal y como se aprecia por debajo de la diagonal (Tabla 6). Por lo tanto, con base en estos resultados obtenidos se puede concluir que los datos de esta investigación son confiables y válidos para contrastar las hipótesis con PLS-SEM.

Tabla 6. Validez Discriminante de las variables objeto de estudio

Constructos	Confianza	Contexto Institucional	Compromiso
Confianza	0.851	0.227	0.551
Contexto Institucional	0.191	0.810	0.118
Compromiso	0.423	0.104	0.806

NOTA: Los números de la diagonal (en negritas) representan la raíz cuadrada de los valores del AVE (constructos reflectivos). Por encima de la diagonal se presenta la prueba de relación de correlaciones HTMT₈₅; por debajo de la diagonal, se presenta la prueba del criterio Fornell-Larcker.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al.

(2015)

5.4. Resultados

El modelo estructural se evaluó utilizando el bootstrapping. Los resultados muestran que existe suficiente evidencia empírica para obtener intervalos de confianza y de esta manera evaluar la precisión de los parámetros (Tabla 7). Los resultados muestran que el modelo estructural tiene relevancia predictiva y que el contexto institucional tiene efectos positivos y significativos en la confianza ($\beta=0.191$, $p<0.01$), con lo cual se acepta H6. A su vez, el modelo revela que la confianza tiene efectos positivos y significativos en el compromiso ($\beta=0.418$, $p<0.01$).

Tabla 7. Resultados del Modelo Estructural con PLS-SEM

Hipótesis	Relación Path	Coeficiente			Decisión	R ²
		Estandarizado β	t-valor	p-valor		
H ₆	Contexto Institucional → Confianza	0.191***	2.955	0.003	Se acepta	0.036
	Confianza → Compromiso	0.418***	7.674	0.000	Se acepta	
H ₇	Contexto Institucional → Compromiso	0.024 NS	0.360	0.719	No se acepta	0.179
	Contexto Institucional → Confianza → Compromiso	0.080**	2.392	0.017	Se acepta	

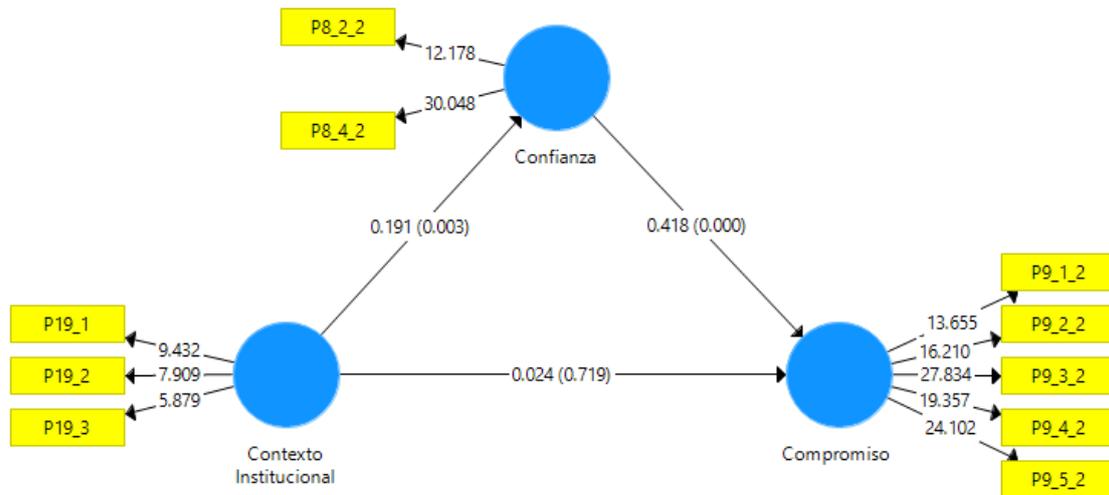
Significancia: *** = $p<0.01$; ** = $p<0.05$; NS= No significativo.

R²: >0.10 = Aceptable(Falk & Miller, 1992); >0.20 = Débil; >0.33 Moderado; >0.67 = Substantial (Chin, 1998)

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al.

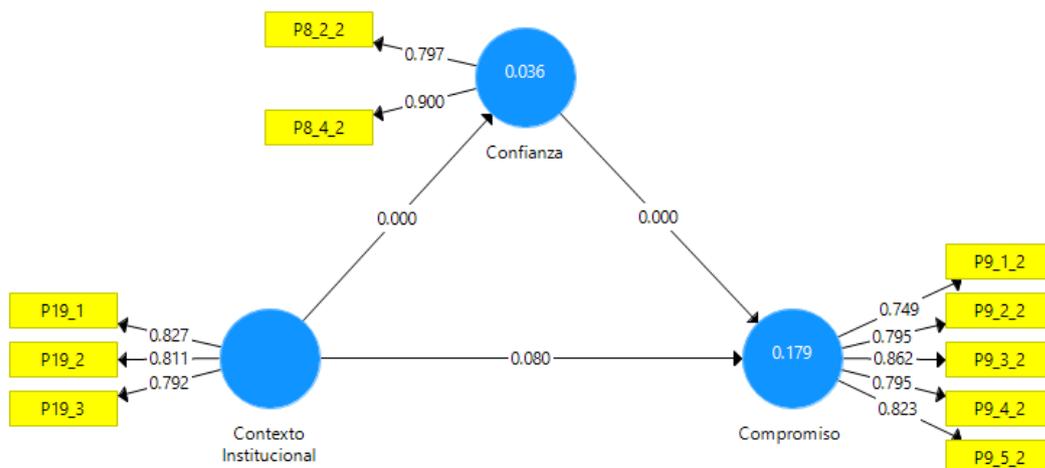
(2015)

Figura 8. Resultados del modelo estructural con p-valores entre paréntesis



Finalmente, se evaluaron los efectos indirectos, a fin de conocer el rol mediador de la confianza en la relación entre el contexto institucional y el compromiso, y los resultados obtenidos indican que existe un efecto indirecto positivo y significativo ($\beta = 0.080$, $p < 0.05$), lo que demuestra el efecto mediador de la confianza (Figura 9), aceptándose H7 y que, con base en los criterios de Zhao et al. (2010), se trata de un efecto mediador completo, considerado como solo efecto indirecto, toda vez que únicamente el efecto indirecto resultó significativo.

Figura 9. Resultados efecto indirecto del contexto institucional en el compromiso, a través de la confianza



5.5. Conclusiones

La literatura reconoce la importancia del contexto en el cual se desarrolla el proceso de internacionalización de las pymes, y de manera particular la capacidad de monitoreo de las transacciones que hay en el entorno, la cual resulta muy importante ya que contribuye a evitar comportamientos oportunistas entre las empresas pymes.

Esta investigación aporta a la literatura sobre esquemas colaborativos de internacionalización de las pymes al involucrar, no solo variables asociadas con atributos personales de los gerentes, sino también elementos del entorno como factores que permiten explicar el compromiso de los gerentes con este tipo de iniciativas. Los resultados muestran que, si bien se podría pensar que un contexto adecuado permitiría tener un efecto positivo sobre el compromiso de los gerentes de pymes en procesos colaborativos, dicha relación está mediada por la confianza que el gerente tiene en su contraparte. Así, la confianza adquiere un papel protagónico en la medida que se convierte en el mecanismo a través del cual el entorno impacta en el compromiso. Si el Estado desea estimular el compromiso entre los gerentes de las pymes, debe consolidar contextos institucionales que disuadan de comportamientos oportunistas, pero debe también ampliar los esfuerzos por consolidar la confianza entre los gerentes de las empresas.

Capítulo 6. Las terceras partes y la confianza en internacionalización colaborativa

6.1. Introducción

Los procesos de internacionalización de las pymes están inmersos en contextos institucionales, que afectan las reglas de juego, pero también determinan las estrategias que estas empresas asumen (Ahmed & Brennan, 2019; Volchek et al., 2013). La colaboración entre pymes para la internacionalización se da en entornos que afectan los resultados de la misma (Adobor, 2011). En ese sentido, la literatura ha planteado la importancia del entorno (Fink & Harms, 2012) y de mantener el análisis de la confianza conectado con los contextos institucionales (Bachmann & Inkpen, 2011).

Los factores del entorno local en el que operan las empresas condicionan su desempeño (Camisón & Forés, 2011; Ciravegna et al., 2014) y pueden llegar a afectar la forma como los gerentes perciben el involucramiento en iniciativas colaborativas para internacionalización (Amoako & Matlay, 2015). En dicho entorno están presentes normas y regulaciones (Camisón, 2010; Moro et al., 2018; Peng, 2002; Vosselman & Van Der Meer, 2009), así como diferentes tipos de actores encargados de interactuar con las empresas y promover el proceso de internacionalización (Mesquita, 2007; Peng et al., 2008; Sodano et al., 2008; Sun et al., 2015). En la siguiente sección se analiza la manera como el entorno puede afectar la confianza entre gerentes de pymes; en particular el rol de las terceras partes.

6.2. Marco teórico e hipótesis

El bajo ritmo de expansión internacional de las Pymes llevó a plantear la necesidad de ofrecerles ayuda a través de terceros (Coudounaris, 2018; Shamsuddoha et al., 2009). Por esa razón, un elemento del entorno relacionado con las iniciativas colaborativas de internacionalización en pymes son las organizaciones que fungen como terceras partes (Hutchinson et al., 2009; Pinho & Martins, 2010), las cuales pueden ser entidades del gobierno (Dwivedi et al., 2003; Freixanet, 2012), organizaciones privadas (Costa et al., 2015; Sodano et al., 2008) de carácter mixto (Mesquita, 2007), que coordinan, median y facilitan el aprendizaje entre los actores que colaboran (Stadtler & Probst, 2012).

Los estudios previos han resaltado el impacto que las terceras partes pueden tener en los procesos de colaboración entre pymes, por ejemplo en términos de evitar comportamientos oportunistas (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999; Karabulut, 2013), generar confianza (Birchal & Giambona, 2007; Child & Möllering, 2003; Dwivedi et al., 2003; Oba & Semercioz, 2005; Uzzi, 1997), articular diferentes tipos de intereses de los participantes (Costa et al., 2015; Huggins, 2000), identificar recursos complementarios entre las empresas (Lechner et al., 2006), proporcionar servicios de apoyo (Bell et al., 2003; Bennett & Robson, 1999; Dwivedi et al., 2003; Ghauri et al., 2003; Mackinnon et al., 2004; Oba & Semercioz, 2005) y mejorar el desempeño (Coudounaris, 2018; Walter, 1999).

Nguyen et al. (2005) en un estudio de caso encontraron que los gerentes manifiestan estar más seguros de su participación en un proceso colaborativo cuando hay un tercero, por ejemplo, un líder empresarial del sector con alta reputación, que los conoce, tanto a él como al socio. Sin embargo, el estudio se ocupó de relaciones de subcontratación entre una empresa grande y sus proveedoras.

En un estudio con Pymes de alta tecnología en Canadá, Spence (2003b) encontró que los procesos y la forma de relacionamiento con las agencias del gobierno en términos de trámites y facilidad para acceso a las ayudas pueden afectar la percepción de los empresarios acerca de la efectividad de las terceras partes en el apoyo a redes de internacionalización. Sin embargo, allí no se analizó la forma como dicha reputación podría afectar otras variables.

Durmuşoğlu et al. (2012) encuentran que los servicios brindados por el gobierno para promover las exportaciones generan mejoras de desempeño de las pymes en aspectos financieros, estratégicos, aprendizaje organizacional y relacionamiento con grupos de interés. Allí, el énfasis está en servicios que proveen algún tipo de conocimiento, ya sea a través de información de negocios o experiencias concretas que permiten el aprendizaje, pero no se analizaron los impactos de dichas estrategias en temas de cooperación entre empresa pymes.

Efectos similares sobre el desempeño de las empresas encontró Freixanet (2012), específicamente en variables como diversificación de mercados y rentabilidad, no así en variables como ventas por exportaciones. El estudio confirma que los programas de fomento ayudan a las empresas a ser más competitivas y preparar su oferta exportable, aunque no explora el impacto de las políticas sobre iniciativas colaborativas, ni tampoco logra demostrar si las políticas permiten elevar los resultados económicos.

Esta investigación analiza el papel de la reputación de las terceras partes en la internacionalización colaborativa de las Pymes. Se entiende por reputación, la percepción que el gerente tiene acerca del grado de honestidad y preocupación que una organización de apoyo muestra por los empresarios (Ganesan, 1994; Jarvenpaa et al., 2000).

En particular, se propone que entre mayor sea la percepción de reputación que el gerente tiene sobre las terceras partes, la confianza será mayor, debido a que la mayor reputación de las terceras partes hace menos necesario el uso de mecanismos de monitoreo (Lui et al., 2006), y los gerentes estarán más dispuestos a aceptar el rol de las terceras partes en procesos de toma de decisiones sobre asignación de recursos (Hardin, 2013) y arbitraje en la resolución de disputas (Huggins, 2000; Kasper & Ashkanasy, 2001; Sherer, 2003; Walter, 1999), reduciendo la percepción sobre comportamiento oportunista.

De otro lado, entre mayor sea la percepción de reputación de las terceras partes, habrá mayor disposición del gerente a participar en los espacios formales de interacción que las terceras partes propician para la colaboración entre las empresas en el proceso de internacionalización (Chetty & Blankenburg, 2000; Spence, 2003a), lo cual le permite al gerente que confía, reducir la incertidumbre sobre las prácticas de otros gerentes (Tuusjärvi & Möller, 2009).

Ahora bien, el contexto institucional entra allí también como un elemento fundamental, ya que los procesos de internacionalización colaborativa involucran operaciones comerciales de una relativa complejidad. De manera que si, además de contar con agencias u organizaciones que funcionan como terceras partes, el gerente percibe que el contexto institucional cuenta con mecanismos sancionatorios (Hagen & Choe, 1998; Ottati, 2004) que operan de manera adecuada, estará a su vez más dispuesto a confiar en

otro gerente pyme en proyectos de largo plazo, ya que percibirá que el contexto institucional permite disuadir comportamientos oportunistas en las transacciones (Bachmann, 2001; Luo, 2001; Lyon, 2000).

De otra parte, confiar en otro gerente en el marco de procesos de internacionalización colaborativa, implica estar dispuesto a entregar procesos que son sensibles y que se consideran estratégicos. Una mejor percepción sobre el contexto insitucional, asociada con una mayor claridad en los procedimientos y las transacciones necesarias para incursionar en otros mercados (Humphrey & Schmitz, 1998), permitirá que haya un efecto de las terceras partes sobre la confianza ya que reduce la incertidumbre asociada con actividades específicas, facilitando las transacciones y el desarrollo de los mercados (Makhija & Stewart, 2002).

Por otro lado, la internacionalización colaborativa demanda integrar los procesos y productos para abastecer de manera conjunta mercados extranjeros (Manolova et al., 2010). Esto implica que la calidad de los productos y sus especificaciones deben atender los requerimientos de los clientes (Bertolini & Giovannetti, 2006). Al confiar en su socio, el gerente estará dispuesto a permitir que él influya en procesos que afectarán las especificaciones del producto. El efecto de las terceras partes sobre la confianza se logrará gracias a un contexto institucional adecuado, ya que el gerente percibe que hay mecanismos para asegurar que los productos que se ofrecen al mercado cumplen las especificaciones requeridas (Lyon, 1999), disuadiendo las prácticas de manufactura inapropiadas que pudieran tener los socios (Sodano et al., 2008).

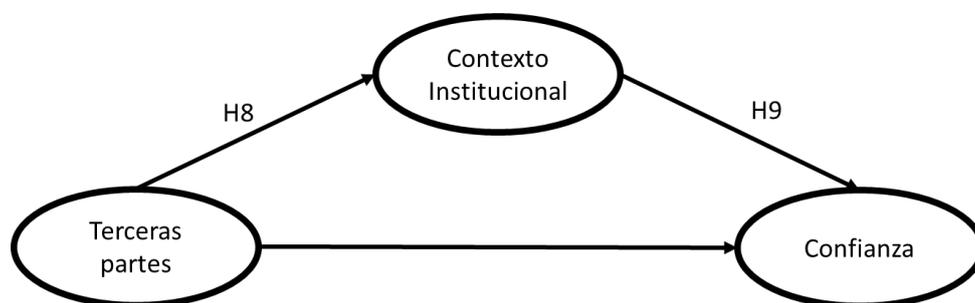
Por tanto,

H8: La percepción sobre las terceras partes tiene un efecto positivo y directo en la percepción sobre la calidad del contexto institucional que los gerentes de pymes tienen.

H9: La percepción sobre las terceras partes tiene un efecto positivo e indirecto en la confianza entre gerentes de pymes en procesos de internacionalización colaborativa, actuando el contexto institucional como mediador en la relación.

La Figura 10 resume las hipótesis planteadas anteriormente y el modelo a evaluar.

Figura 10. Modelo a evaluar



6.3. Metodología

6.3.1. Medición y variables

Las medidas usadas en esta investigación se adaptan de la literatura. Se incluye la palabra gerente para sustituir las referidas a la gerencia, el equipo directivo, el proveedor, el vendedor, etc.

Terceras partes. Esta variable se evalúa con cuatro ítems adaptados de Ganesan (1994), referidos a Procolombia como entidad pública de fomento a la internacionalización. La escala varía de 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”. Se le indica al gerente: “Piense en Procolombia como entidad pública encargada de promover las exportaciones en Colombia y califique cada una las siguientes afirmaciones”. Ejemplos de los ítems son: “Esta entidad tiene una reputación de ser honesta”; “Esta entidad tiene una reputación de preocuparse por las empresas”.

Contexto institucional. Esta variable se mide utilizando tres ítems adaptados de Pavlou (2002), en escala de 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”. Ejemplos de los ítems son: “Hay una autoridad efectiva en este sector para monitorear a los gerentes y ayudar a resolver problemas”; “Hay un mecanismo efectivo en este sector para asegurar que los productos corresponden a las especificaciones definidas”.

Confianza. Para la medición de esta variable se usan cuatro ítems propuestos por Mayer y Davis (1999), entre los cuales se encuentran los siguientes: “Yo si estaría dispuesto a

dejar que este gerente tuviera control sobre mi futuro en un proyecto de internacionalización que realizáramos juntos”; “Yo si estaría cómodo entregándole a este gerente tareas o problemas que son importantes para mí en un proyecto de internacionalización, aún si no puedo monitorear sus acciones”. La escala adopta valores desde 1 “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 “totalmente de acuerdo”.

6.3.2. Fiabilidad y validez

En la investigación se estimó el algoritmo PLS, el cual entrega evidencia acerca de la alta consistencia interna de los constructos reflectivos de orden inferior. Siguiendo a Hair et al. (2017), se estimó la fiabilidad compuesta (FC), la cual excede ampliamente el valor recomendado de 0.7. Del mismo modo, teniendo en cuenta lo indicado por Dijkstra y Henseler (2015), se estimó el coeficiente Rho_A, cuyo valor supera sin problema el valor crítico de 0.7. Por su parte, tal como se ilustra en la Tabla 8 y la Figura 11, la varianza extraída promedio (AVE) para cada uno de los constructos fue superior al 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2012).

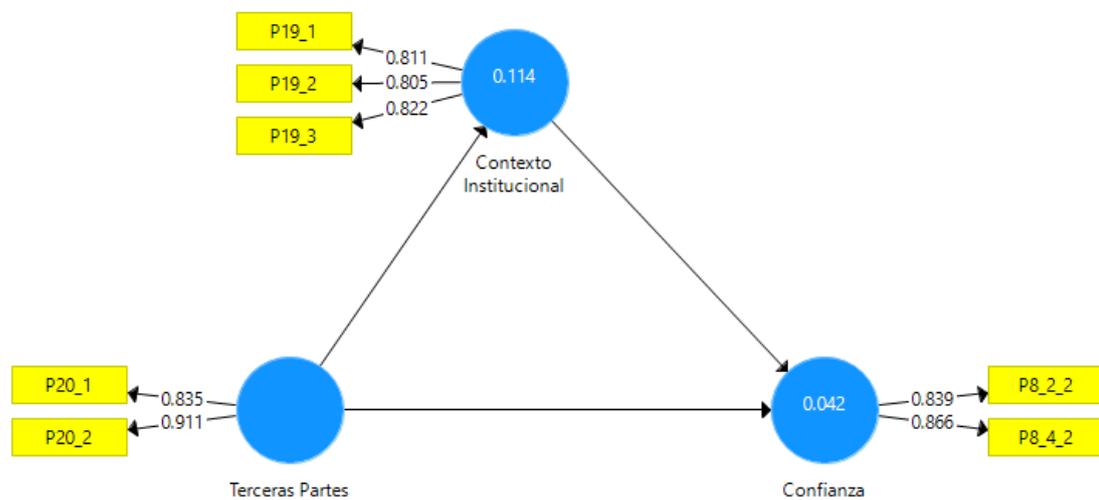
Tabla 8. Evaluación del modelo de medición de tipo reflectivo

Constructos	Indicador	Validez Convergente			Consistencia Interna Fiabilidad	
		Cargas Factoriales >0.7	t-valor >2.57	AVE >0.5	Fiabilidad Compuesta >0.7	Rho_A >0.7
Confianza	P8_2_2	0.839	7.422	0.727	0.842	0.701
	P8_4_2	0.866	4.552			
Contexto Institucional	P19_1	0.811	22.397	0.660	0.854	0.749
	P19_2	0.805	18.166			
	P19_3	0.822	18.358			
Terceras Partes	P20_1	0.835	17.936	0.764	0.866	0.734
	P20_2	0.911	26.144			

Model Fit: SRMR= 0.093 Ajuste aceptable del modelo por tener valores <0.1 (Hu & Bentler, 1998)

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al. (2015)

Figura 11. Estimación del modelo de medida con valores de R²



Igualmente, se evaluó la validez discriminante de los constructos mediante la utilización del test Heterotrait-Monotrait (HTMT), cuya prueba se muestra en la diagonal de la Tabla 9, y donde los valores de las correlaciones entre los constructos son adecuados según lo planteado por Henseler et al. (2015), y por Cuevas et al. (2019). Mediante la raíz cuadrada del AVE de cada uno de los constructos se estimó del criterio Fornell-Larcker. Los valores en negrita representan la diagonal de la tabla en mención, y de acuerdo con Fornell y Larcker (1981) estos valores son superiores a sus correlaciones correspondientes con cualquier otro constructo, tal y como se aprecia por debajo de la diagonal. De acuerdo con lo anterior, los datos de esta investigación son confiables y válidos para contrastar las hipótesis con PLS-SEM.

Tabla 9. Validez Discriminante de las variables objeto de estudio

Constructos	Confianza	Contexto Institucional	Terceras Partes
Confianza	0.853	0.277	0.203
Contexto Institucional	0.191	0.813	0.457
Terceras Partes	0.137	0.337	0.874

NOTA: Los números de la diagonal (en negritas) representan la raíz cuadrada de los valores del AVE (constructos reflectivos). Por encima de la diagonal se presenta la prueba de relación de correlaciones HTMT₈₅; por debajo de la diagonal, se presenta la prueba del criterio Fornell-Larcker.

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al.

(2015)

6.4. Resultados

Mediante bootstrapping se evaluó el modelo estructural y las hipótesis del estudio. Los resultados de la Tabla 10 muestra que el modelo estructural tiene relevancia predictiva y que existe evidencia empírica para tener intervalos de confianza y estimar la precisión de los parámetros (Figura 12). Las terceras partes tienen un efecto positivos y significativos sobre el contexto institucional ($\beta=0.337$, $p<0.01$), con lo cual se acepta H8. Igualmente, el modelo arroja que el contexto institucional tiene un efecto positivo sobre la confianza ($\beta=0.163$, $p<0.05$).

Tabla 10. Resultados del Modelo Estructural con PLS-SEM

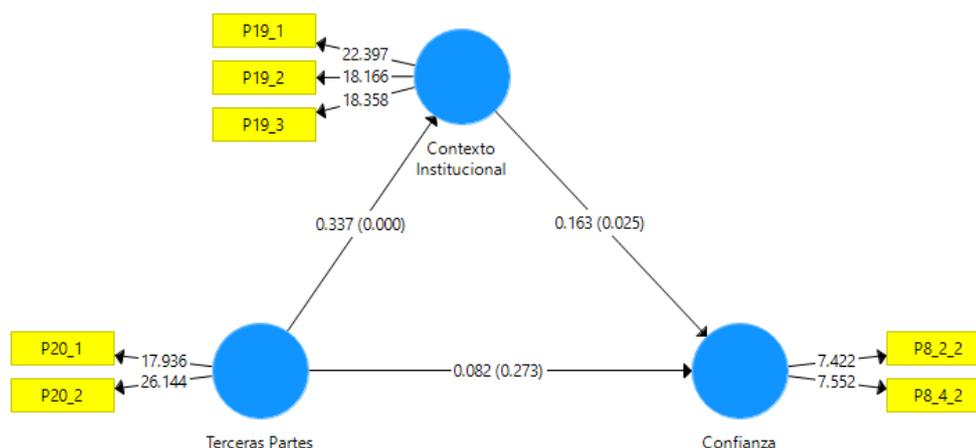
Hipótesis	Relación Path	Coefficiente Estandarizado β	t-valor	p-valor	Decisión	R ²
H ₈	Terceras Partes → Contexto Institucional	0.337***	5.501	0.000	Se acepta	0.114
	Contexto Institucional → Confianza	0.163**	2.240	0.025	Se acepta	
H ₉	Terceras Partes → Confianza	0.082 NS	1.097	0.273	No se acepta	0.042
	Terceras Partes → Contexto Institucional → Confianza	0.055**	2.039	0.042	Se acepta	

Significancia: *** = $p<0.01$; ** = $p<0.05$; NS= No significativo.

R²: >0.10 = Aceptable(Falk & Miller, 1992); >0.20 = Débil; >0.33 Moderado; >0.67 = Substantial (Chin, 1998)

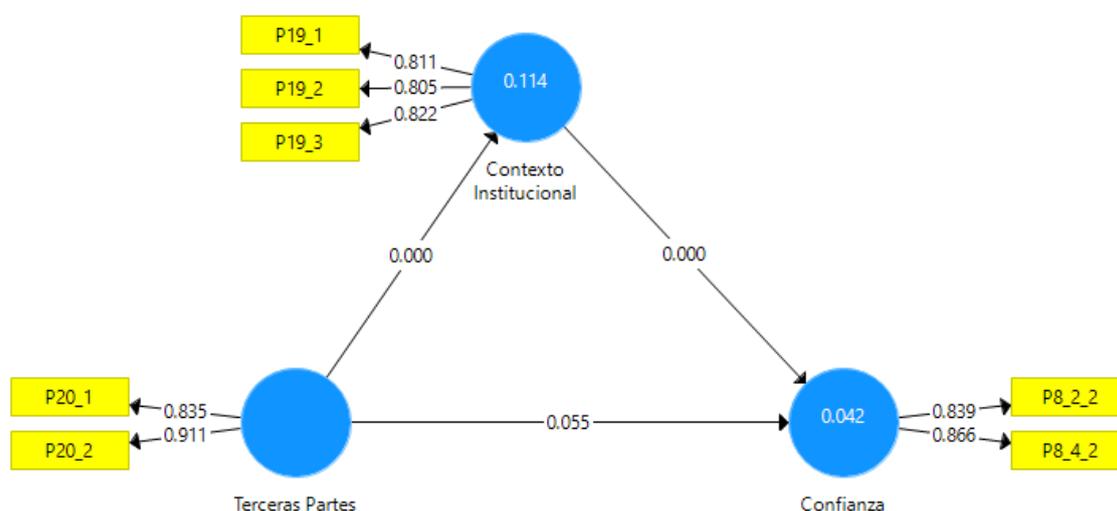
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados obtenidos con Smart PLS 3. Ringle et al. (2015)

Figura 12. Resultados del modelo estructural con p-valores entre paréntesis



Con el fin de evaluar el rol mediador del contexto institucional en la relación entre las terceras partes y la confianza, se analizaron los efectos indirectos. Los hallazgos muestran que el efecto indirecto es positivo y significativo con un valor β de 0.055 y un p valor inferior a 0.05, con lo cual se acepta H9. A la luz de lo planteado por Zhao et al. (2010), se evidencia un efecto mediador completo del contexto institucional (Figura 13), considerando que únicamente el efecto indirecto resultó significativo.

Figura 13. Resultados efecto indirecto de las terceras partes en la confianza, a través del contexto institucional



6.5. Conclusiones

La investigación sobre las políticas de fomento a la internacionalización de pymes ha enfatizado el importante rol que las agencias gubernamentales, los gremios, la academia y otras organizaciones sociales, que fungen como terceras partes, pueden desempeñar en la dinamización de dichos procesos.

En particular, cuando se trata de esquemas colaborativos, estos actores dinamizan relaciones entre las empresas pymes, facilitan acceso a recursos financieros y proveen información de mercado y redes de contactos. Al mismo tiempo, se ha sugerido que las terceras partes pueden contribuir a la generación de confianza entre empresarios debido, en buena parte, a la credibilidad, el respeto y reputación que estas ostentan.

Los resultados de este estudio ayudan a comprender en mayor profundidad la forma en la que las organizaciones, que actúan como terceras partes, pueden influir en las empresas pymes, en particular en su impacto sobre la generación de confianza. La evidencia empírica muestra que la reputación de las terceras partes puede aumentar la confianza que un gerente pyme tiene en otros gerentes en procesos de internacionalización, aunque dicho efecto está mediado por la percepción que el gerente tenga sobre la capacidad del contexto institucional para hacer cumplir y monitorear los acuerdos. Por tanto, los factores del entorno no están aislados unos de otros.

Las acciones de las agencias de fomento y otros actores sociales son importantes y el impacto que estas puedan tener también puede verse afectado por la forma como los gerentes de las pymes perciben la calidad del contexto institucional en el cual se desarrollan los acuerdos colaborativos orientados a la internacionalización. Los esfuerzos del Estado encaminados a la generación de confianza, a través de agencias de fomento que articulen a las pymes, deben complementarse con el fortalecimiento de un contexto institucional en el que los gerentes de pymes perciban que se cuenta con los mecanismos adecuados para el monitoreo y control de los acuerdos.

Capítulo 7. Conclusiones

7.1. Principales hallazgos y contribuciones

La importancia de la pequeña y mediana empresa (pyme) en las economías actuales plantea desafíos grandes para académicos y diseñadores de política pública interesados en estimular el crecimiento económico sobre la base de un tejido empresarial competitivo.

La articulación de las pymes a los mercados internacionales ha sido una de las estrategias planteadas para dinamizarlas en la medida que trae consigo beneficios en términos de escalas de operación y cualificación de las actividades y procesos. Sin embargo, las características de estas empresas y las condiciones en las que se presenta la dinámica de la competencia para estas empresas en los mercados locales y globales hacen necesario pensar estrategias innovadoras para consolidar su crecimiento como agentes generadores de ingreso social.

Los esquemas de trabajo colaborativo entre pymes para internacionalización han sido propuestos como alternativa para alcanzar dicho propósito. A ellos se asocian beneficios relacionados con acceso a información, identificación de oportunidades, acceso a recursos y uso del conocimiento. Esto plantea un desafío importante para empresarios y diseñadores de política pública, en la medida que la empresa pyme debe entenderse inmersa en una red de relaciones en las cuales interactúan con diferentes tipos de actores dentro de los cuales se encuentran otras empresas, pero también agencias de fomento y organizaciones de apoyo.

Esta investigación reconoce la complejidad de la situación y por ello espera aportar elementos de análisis soportados en evidencia empírica que permitan mejorar la dinámica de las interacciones entre empresarios y la efectividad de las políticas orientadas al desarrollo de la pyme.

Es por ello que aborda la pregunta por los factores que explican el compromiso de las empresas en procesos colaborativos de internacionalización. A la luz de los estudios organizacionales, el comportamiento organizacional y las teorías sobre internacionalización se establecen dos grandes grupos de factores: los relacionados con

atributos de los equipos directivos y los relacionados con el entorno donde tienen lugar las relaciones entre las pymes.

Las condiciones en las que operan las economías emergentes hacen que la pyme busque, inicialmente, unir esfuerzos con empresas del ámbito local, antes que identificar aliados más allá de las fronteras. Sin embargo, los estudios sobre los procesos colaborativos han puesto mayor énfasis en alianzas entre empresas ubicadas en diferentes países, más que en su articulación y búsqueda de sinergias con actores locales.

Por lo tanto, en lo que tiene que ver con el ámbito de la investigación, se plantea estudiar las variables que explican el compromiso entre empresas pymes en procesos de internacionalización colaborativa entre empresas ubicadas en el mismo país.

En ese sentido, la revisión de literatura permitió establecer que existe un vacío en la comprensión del rol que las características de los individuos desempeñan en los procesos colaborativos entre pymes en estos contextos. La confianza ha sido planteada como una variable importante al momento de explicar los procesos colaborativos, pero no se han evaluado las variables que la explican en contextos de internacionalización colaborativa entre empresas pymes. Los resultados muestran que para una comprensión amplia de la confianza es necesario comprender las relaciones entre empresas pymes como relaciones entre individuos que se ocupan de atender funcionamiento cotidiano de las empresas, pero que también deben tomar decisiones estratégicas como la de internacionalizar las operaciones. Allí, entonces, es necesario tener en cuenta, no solo las características de quien confía, sino también de aquel en el que se confía.

Esta investigación entrega evidencia empírica en el sentido de que, en procesos colaborativos entre pymes para internacionalización, la confianza es explicada por la integridad y la benevolencia que el gerente pyme percibe en su contra parte; es decir, la confianza depende de que el gerente perciba que su socio comparte con él una serie de valores y visión sobre la forma en la que se deben llevar los negocios, e igualmente que el gerente perciba que su colega no utilizará sus habilidades o los conocimientos obtenidos en la alianza para ir en contra de sus intereses y que por el contrario tiene una genuina preocupación por los objetivos colectivos. De otra parte, los resultados también

muestran que, como resultado de las experiencias, los contextos culturales y la personalidad, los individuos tienen una tendencia a tener fe en la humanidad, a creer que los extraños son simplemente bien intencionados, y que dicha propensión explica igualmente la confianza.

La revisión de la literatura permitió establecer igualmente que existe un vacío en la comprensión de los factores del entorno que influyen en las iniciativas colaborativas para internacionalización de las pymes y más importante aún, la influencia mutua que ejercen los factores del entorno y los atributos de los individuos. Se ha planteado la importancia que los contextos institucionales tienen para la internacionalización de las pymes. Esta investigación entrega evidencia de que el contexto institucional influye en el compromiso de los gerentes en procesos de internacionalización colaborativa, pero dicho efecto es mediado por la confianza que el gerente tiene en su contraparte.

A su vez, en el entorno de las empresas se encuentran una serie de actores económicos que cumplen un rol de terceras partes dentro de los procesos colaborativos. Se ha sostenido en la literatura que estas organizaciones juegan un papel importante en la generación de confianza entre los gerentes que participan en procesos colaborativos y por ello se observa que las agencias gubernamentales, los gremios y la academia han servido de terceras partes en dichos procesos. Los resultados de esta investigación muestran que las terceras partes influyen en la confianza, pero dicho proceso está mediado por la calidad del contexto institucional en el que se desarrollan las relaciones entre las empresas. La acción de las agencias gubernamentales que promueven la internacionalización colaborativa entre las pymes puede contribuir a generar confianza, pero es necesario contar al mismo tiempo con un contexto institucional que permita un monitoreo al cumplimiento de los acuerdos entre las empresas participantes.

Esta investigación contribuye a la comprensión de la internacionalización colaborativa en pymes desde varias perspectivas. Por una parte, la explicación del compromiso entre pymes se ha relacionado en la literatura con atributos de las empresas y de los procesos colaborativos que se dan entre ellas. Esta investigación pone el énfasis en aspectos de tipo individual para explicar el compromiso en el marco de internacionalización mediante

esquemas colaborativos. Los hallazgos muestran que la confianza que hay entre los gerentes explica el compromiso de ellos con las iniciativas colaborativas.

Por otra parte, el estudio de la confianza interorganizacional como variable clave en la internacionalización de empresas pymes ha sido aproximada desde enfoques en los que el sujeto y el objeto de la confianza son las empresas mismas o los grupos de individuos dentro de ellas. Los hallazgos de esta investigación proveen evidencia empírica de que la confianza interorganizacional puede ser entendida a partir de la interacción de individuos específicos dentro de cada organización y que ésta, a su vez, es explicada por atributos individuales, tales como la benevolencia, la integridad y la propensión a confiar de ellos.

De otro lado, esta investigación contribuye a la comprensión de los procesos colaborativos entre pymes para internacionalización. La literatura ha abordado las relaciones interorganizacionales en pymes desde la perspectiva de interacciones entre cliente y proveedor, entre empresa pequeña y empresa grande, entre productor local y proveedor extranjero o distribuidor extranjero y proveedor local. Sin embargo, superar las limitaciones de recursos e información que enfrentan las pymes para internacionalizarse requiere una aproximación en la que se intente comprender las dinámicas colaborativas entre empresas locales. Los resultados de esta investigación muestran que las características de los individuos en empresas locales y el contexto local son importantes para explicar la confianza y el compromiso entre empresas pymes.

En cuanto al contexto, la literatura atribuye impactos positivos sobre la internacionalización de las pymes a factores como los modelos económicos, la estabilidad institucional y los modelos de desarrollo. Sin embargo, las dinámicas colaborativas entre pymes involucran gerentes que tiene percepciones sobre las condiciones sobre dicho entorno, las cuales terminan condicionando su confianza en otros y sus decisiones de involucramiento en iniciativas colaborativas para incursionar en otros mercados. Esta investigación contribuye a la literatura al evidenciar un impacto positivo del contexto institucional en la generación de compromiso y confianza entre gerentes pymes.

Diferentes actores del entorno de las pymes actúan de forma directa para promover procesos de internacionalización de las mismas. La literatura ha enfocado su atención en

la evaluación del impacto o efectividad de las políticas de públicas a la internacionalización y el papel de agencias de fomento dentro de ellas. Esta investigación llena un vacío en la literatura relacionado con el impacto que las terceras partes pueden tener sobre variables específicas individuales que pueden afectar la disposición de los gerentes de involucrarse en iniciativas colaborativas, tales como la confianza. Los resultados muestran que las terceras partes, a través de un contexto institucional apropiado pueden tener un impacto positivo sobre la confianza.

En ese sentido, esta investigación aporta un enfoque novedoso para la investigación sobre los factores que influyen en los procesos de internacionalización colaborativa en pymes en la medida que considera variables asociadas con atributos de los gerentes y también factores del entorno. Además, porque entrega evidencia empírica sobre la forma como los aspectos asociados al perfil directivo y el entorno local interactúan entre ellos para explicar el compromiso y la confianza.

7.2. Implicaciones para la gestión y las políticas públicas

Los gerentes de las pymes tienen bajo su responsabilidad la gestión diaria de las actividades que garantizan la supervivencia de la organización y al mismo tiempo deben asegurar la toma de decisiones estratégicas que aseguren la perdurabilidad de la misma. Los contextos altamente competitivos en los que operan las pymes en la actualidad demandan encontrar nuevos mercados y oportunidades de crecimiento para las empresas más allá de los mercados locales. La internacionalización se constituye así, en una alternativa importante para las pymes que desean mantenerse en mercados cada vez más competitivos. Articularse con clientes en el exterior o a cadenas globales de valor en las que participan otras empresas pymes o empresas grandes es parte de dicha estrategia.

Sin embargo, está el interrogante de si emprender dichos procesos de internacionalización de una forma aislada, tratando de utilizar los escasos recursos disponibles, o articularse a procesos colaborativos con otras empresas pymes del medio local, interesadas en unir esfuerzos, recursos y habilidades para acometer de manera conjunta una iniciativa de incursión en los mercados extranjeros.

Esta investigación pone de relieve la importancia que tiene para la competitividad de las pymes el hecho de que estas empresas trabajen de forma colaborativa con otras para internacionalizarse. Los beneficios pueden ser muy diversos, desde el acceso a recursos compartidos y a información, la reducción de riesgo, la identificación de oportunidades de mercado, hasta la generación de sinergias que mejoran la productividad y la innovación.

En ese orden de ideas, los resultados de esta investigación implican, además, que los empresarios pymes están llamados a consolidar relaciones interorganizacionales caracterizadas por la transparencia, evitando comportamientos oportunistas, como factores determinantes para la generación de confianza y asegurar el compromiso de otros.

Otro de los actores importantes que están en el entorno de las pymes son las agencias de fomento de la internacionalización. En países emergentes donde las condiciones de información y estructura competitiva de los mercados no son las más adecuadas, la presencia de actores institucionales, que faciliten las condiciones para internacionalizar las empresas, se constituye en un elemento muy importante. En ese sentido, en el marco de iniciativas colaborativas, estas agencias se constituyen en otro de los actores que se encuentran en el entorno de las pymes y que pueden interactuar con ellas. En ese orden de ideas, las pymes están llamadas a articularse de manera más efectiva con los actores del sector público para consolidar procesos de internacionalización exitosos.

Los resultados muestran que la gestión de las pymes tiene que ver también con la capacidad de conectarse con actores del entorno para mejorar la competitividad. En muchas oportunidades el logro de las metas de crecimiento internacional de las empresas tiene que ver con la capacidad de la pyme de generar sinergias con actores del entorno como las agencias de fomento, las cuales proveen información, servicios e información que pueden ser factores generadores de ventajas competitivas.

Desde el punto de vista de los diseñadores y ejecutores de políticas públicas esta investigación también entrega elementos importantes. Los gobiernos buscan cada vez con mayor intensidad, impulsar políticas que promuevan la internacionalización de las pymes.

Para ello, buscan consolidar contextos institucionales que estimulen el compromiso entre los empresarios pymes, de manera que incursionen en iniciativas de internacionalización bajo esquemas colaborativos con otros gerentes.

Los resultados muestran que alcanzar el compromiso de los gerentes pymes con iniciativas colaborativas requiere atender a factores tanto del entorno, como de la dinámica misma en la que interactúan los gerentes de las pymes. Efectivamente, esta investigación muestra que se requiere que el Estado consolide un contexto institucional que los gerentes pymes perciban como eficiente, es decir que esté en la capacidad de monitorear y hacer cumplir los acuerdos a los que se llegue entre particulares, pero además, los encargados de diseñar políticas deben trabajar por la construcción de confianza entre los gerentes pymes, ya que esta variable mostró tener un rol mediador importante.

De otra parte, en países emergentes es particularmente grande el interés por promover la internacionalización de la pyme. Para ello, se ha buscado consolidar agencias gubernamentales de fomento a la internacionalización de las pymes las cuales diseñan y ejecutan programas de fomento, algunos de los cuales involucran proyectos colaborativos entre empresas pymes. Cada vez es mayor también el interés por evaluar el éxito y la efectividad de dichas políticas de fomento.

Esta investigación muestra que el rol de las agencias de fomento, que intervienen en dichos procesos colaborativos como terceras partes, es muy importante para generar sinergias. Además de generar sinergias de colaboración entre empresas, se espera que estas agencias también contribuyan a la generación de confianza entre los gerentes. Los resultados de este estudio implican que las terceras partes tienen un rol importante en este sentido, pero que la sola presencia de una agencia de fomento no asegura la generación de confianza. Para lograrlo, se debe asegurar que los programas de fomento estén acompañados por el diseño de contextos institucionales adecuados y que el gerente pyme los perciba como eficientes.

Los resultados de esta investigación implican un llamado a los diseñadores de políticas públicas para que incorporen en sus iniciativas una comprensión más explícita y efectiva de los atributos de los gerentes pymes con los cuales trabajan, de manera que los

programas de fomento tengan una mejor acogida entre ellos y, al final, los impactos de los mismos sean mucho más grandes y contribuyan verdaderamente a modificar las prácticas de las empresas para asegurar su inserción efectiva en los mercados internacionales.

7.3. Limitaciones y líneas futuras de investigación

La literatura resalta la importancia de estudiar el desarrollo de la confianza en el contexto de relaciones interorganizacionales, entendiendo éste como un proceso concreto en el cual emergen relaciones personales entre las partes que realizan transacciones. La confianza se puede ver también como algo que es creado, aprendido y experimentado, por lo cual está en evolución. Un elemento que es una limitación de esta investigación es que tuvo un enfoque de corte transversal en su diseño; no obstante, la aproximación utilizada para la medición de las variables buscó capturar también estos elementos asociados con experiencias y comportamientos de las personas, que inciden en el desarrollo de confianza. Estudios futuros podrían enfocarse en el seguimiento de las experiencias de colaboración entre las empresas pymes para identificar patrones de cambio en las percepciones según la evolución de los proyectos, lo cual podría permitir identificar otra serie de variables explicativas de la confianza, que emergen como resultado de la dinámica e interacciones entre los gerentes a lo largo del tiempo.

Las iniciativas colaborativas entre pymes para internacionalización tienen diferente naturaleza y se dan en contextos muy diversos, por lo cual el perfil de las organizaciones que funcionan como terceras partes también puede ser variado. Una limitación de esta investigación es que se enfoca en las terceras partes entendidas como agencias gubernamentales que brindan apoyo y sirven como articuladores de las iniciativas colaborativas entre empresas pymes que buscan internacionalizarse. Sin embargo, la revisión de literatura muestra que en la mayoría de los casos las agencias gubernamentales suelen ser las que lideran este tipo de proyectos con pymes, por lo cual resulta relevante por el aporte que los resultados hacen al diseño y ejecución de programas de fomento a la pyme en este ámbito. Futuras investigaciones podrían abordar el estudio del papel que otro tipo de actores, que intervienen como terceras partes, podrían cumplir en la

construcción de confianza entre empresarios pymes, tales como universidades, gremios, organizaciones no gubernamentales, etc.

De otra parte, la literatura resalta los efectos de la confianza, el compromiso y el entorno sobre variables como el desempeño exportador y la ventaja competitiva de las empresas. Una limitación de esta investigación es que no se utilizan variables de resultado o desempeño. Sin embargo, la aproximación que se quiso dar a esta investigación fue la de explicar los procesos subyacentes a la dinámica colaborativa entre empresas pymes, en la medida que es allí donde se identifican mayores vacíos, tanto en la literatura, como para la comprensión de los atributos que hacen más efectivas las políticas públicas. Futuras investigaciones podrían considerar variables de resultado tales como desempeño exportador y competitividad para establecer los impactos que los procesos colaborativos pueden tener para las empresas y el Estado.

Finalmente, cabe mencionar que la internacionalización colaborativa de las pymes tiene implicaciones tanto para los gerentes como para los responsables del diseño de políticas públicas. Dada los limitados recursos y habilidades de las pymes, es importante desarrollar las capacidades para el trabajo en red. Los gerentes deben estar dispuestos y abiertos a colaborar con otros empresarios e instituciones para combinar recursos y entrar en los mercados extranjeros con éxito. Sin duda, este escenario será el resultado de una actitud creativa e innovadora, pero también de una visión global del negocio, en el que la competencia puede venir de cualquier parte del mundo, pero al mismo tiempo, la demanda de productos y servicios pueden estar en cualquier parte del mundo. En ese contexto, la colaboración se convierte en un factor estratégico para la sostenibilidad de la pyme. En términos de política pública, es necesario apostar por un enfoque de la dinámica colaborativa entre particulares. Es decir, aunque el Estado tiene un papel importante en las primeras etapas de las iniciativas de colaboración, es necesario diseñar esquemas de funcionamiento en el que los actores privados pueden tomar el control de los proyectos y garantizar su sostenibilidad. El éxito de estas iniciativas requerirá: a) el desarrollo de incentivos de mercado que eviten distorsiones en los precios, b) el empoderamiento de los actores locales, c) la promoción de interacciones locales, d) el aseguramiento de las condiciones institucionales estables pero flexibles que favorezcan la formación de redes

inducidas por el mercado y que evolucionan a medida que aumenta la intensidad de la cooperación entre pymes; especialmente en los países en desarrollo.

De ahí la importancia de estudiar en detalle la dinámica local e internacional de la colaboración entre empresarios pymes con miras a la internacionalización. Se espera que esta investigación sea un aporte en la dirección de construir una visión más integral del problema.

Referencias

- Acedo, F., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 49–67.
- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J., & Yeung, E. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9, 7-20.
- Adobor, H. (2011). Alliances as collaborative regimes. An institutional based explanation of interfirm collaboration. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(1), 66-88.
- Afriyie, S., Du, J., & Ibn, A. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 1-25.
- Ahmad, M., & Alaskari, O. (2014). Development of assessment methodology for improving performance in SME's. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 477-498.
- Ahmed, F., & Brennan, L. (2019). An institution-based view of firms' early internationalization. *International Marketing Review*, 36(6), 911-954.
- Alaaraj, S., Mohamed, Z., & Ahmad, U. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets : The mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 206-222.
- Altenburg, T., & Meyer-Stamer, J. (1999). How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development*, 27(9), 1693±1713.
- Amoako, I., & Matlay, H. (2015). Norms and trust-shaping relationships among food-exporting SMEs in Ghana. *Entrepreneurship and Innovation*, 16(2), 123–134.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A model of distributorfirm and manufacturer firm work partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Antoldi, F., & Cerrato, D. (2020). Trust, Control, and Value Creation in Strategic Networks of SMEs. *Sustainability*, 12, 1-20.
- Aragón, A., & Sánchez, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Ariño, A., de La Torre, J., & Ring, P. (2001). Relational Quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, 44(1), 109-131.
- Arrow, K. (1974). *The limits of organization*. New York: Norton.
- Aschauer, E., Fink, M., Moro, A., van Bakel, K., & Warming, B. (2017). Trust and Professional Skepticism in the Relationship between Auditors and Clients: Overcoming the Dichotomy Myth. *Behavioral Research in Accounting*, 29(1), 19-42.

- Aubert, B., & Kelsey, B. (2003). Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
- Aulakh, P., Katobe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- Axinn, C., & Matthyssens, P. (2001). Reframing internationalization theory: An introduction. En C. Axinn, & P. Matthyssens, *Reassessing the Internationalization of the Firm* (págs. 3-11).
- Ayob, A. & Freixanet, J. (2014). Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. *Evaluation and Program Planning*. (46), 38–46
- Babakus, E., Yavas, U., & Haahti, A. (2006). Perceived uncertainty, networking and export performance: A study of Nordic SMEs. *European Business Review*, 18(1), 4-13.
- Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in Trans-Organizational Relations. *Organization Studies*, 22(2), 337–365.
- Bachmann, R. (2006). Trust and/or power: towards a sociological theory of organizational relationships. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 393-408). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bachmann, R. (2011b). At the crossroads: Future directions in trust research. *Journal of Trust Research*, 1(2), 203-213.
- Bachmann, R., & Inkpen, A. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281-301.
- Bachmann, R., & Zahher, A. (2006). *Handbook of Trust Research*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Banerjee, S., Bowie, N., & Pavone, C. (2006). An ethical analysis of the trust relationship. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 303-317). Cheltenham: Edward Elgar.
- Barney, J., & Hansen, M. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Beck, T. (2006). Understanding swift trust in temporary interorganizational relationships. San Antonio: University of Texas at San Antonio.
- Beckert, J. (2006). Trust and markets. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 318-331). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339-362.
- Belso, J. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 207-226.

- Bennett, R., & Robson, P. (1999). Intensity of Interaction in Supply of Business Advice and Client Impact: A Comparison of Consultancy, Business Associations and Government Support Initiatives for SMEs. *British Journal of Management*, 10, 351-369.
- Bergh, P., Thorgren, S., & Wincent, J. (2009). Entrepreneurs learning together: The importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 17-37.
- Berra, L., Piatti, L., & Vitali, G. (1995). The internationalization process in the small and medium sized firms: A case study on the Italian clothing industry. *Small Business Economics*, 7, 67-75.
- Bertolini, P., & Giovannetti, E. (2006). Industrial districts and internationalization: the case of the agri-food industry in Modena, Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18, 279-304.
- Bhattacharya, R., Devinney, T., & Pillutla, M. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *The Academy of Management Review*, 23(3).
- Bianchi, C., & Saleh, A. (2020). Investigating SME importer–foreign supplier relationship trust and commitment. *Journal of Business Research*, 119, 572–584.
- Birchall, D., & Giambona, G. (2007). SME manager development in virtual learning communities and the role of trust: A conceptual study. *Human Resource Development International*, 10(2), 187 – 202.
- Bloemer, J., Pluymaekers, M., & Odekerken, A. (2013). Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. *International Business Review*, 22(2), 363-380.
- Blomqvist, K., Hurmelinna, P., Nummela, N., & Saarenketo, S. (2008). The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 25, 123-135.
- Bodlaj, M., Povše, H., & Vida, I. (2017). Cross-Border Relational Exchange in SMEs: The Impact of Flexibility-Based Trust on Export Performance. *Journal for East European Management Studies*, 22(2), 199-220.
- Bönte, W. (2008). Inter-firm trust in buyer–supplier relations: Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67, 855–870.
- Borgatti, S., & Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Borrás, S., & Tsagdis, D. (2008). *Cluster Policies in Europe: Firms, Institutions, and Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brislin, R. (1986). The wording and translation of research instruments. En W. Lonner, & J. Berry (Edits.), *Field methods in cross-cultural research* (págs. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Bromiley, P., & Cummings, L. (1995). Transaction costs in organizations with trust. En R. Bies, R. Lewicki, & B. Sheppard, *Research on negotiation in organizations* (págs. 219-247). Greenwich: JAI Press Inc.
- Brunetto, Y., & Farr, R. (2007). The Moderating Role of Trust in SME Owner/Managers' Decision-Making about Collaboration. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 362-387.
- Bstieler, L., Hemmert, M., & Barczak, G. (2017). The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: A dyadic study of university-industry research collaborations. *Journal of Business Research*, 74, 47-54.
- Buckley, J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. New York: McMillan.
- Bucklin, L., & Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- Busenitz, L., & Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Butler, J. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Cady, L. (2000). *The internationalization process of small firms: A study of the interaction of the manager, firm and environment characteristics*. (Doctoral dissertation) Winchester: School of Business and Entrepreneurship. Nova Southeastern University.
- Calof, J. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of Small Business Management*, 60-69.
- Calof, J., & Viviers, W. (1995). Internationalization behavior of small and medium sized South African enterprises. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 71-78.
- Camisón, C. (2008). Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: the role of public networks for SMEs. *The Service Industries Journal*, 28(6), 827-844.

- Camisón, C. (2010). Effects of coercive regulation versus voluntary and cooperative auto-regulation on environmental adaptation and performance: Empirical evidence in Spain. *European Management Journal*, 28(5), 346-361.
- Camisón, C., & Forés, B. (2011). La competitividad de la empresa turística española. Efectos empresa, entorno y destino. *Papeles de economía española*, 128, 238-253.
- Camisón, C., & Puig, A. (2016). Are quality management practices enough to improve process innovation? *International Journal of Production Research*, 54(10), 2875–2894.
- Camisón, C., & Villar, A. (2009). Capabilities and propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review*, 26(2), 124-150.
- Camisón, C., & Villar, A. (2010). Effect of SMEs' International Experience on Foreign Intensity and Economic Performance: The Mediating Role of Internationally Exploitable Assets and Competitive Strategy. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 116–151.
- Carson, S., Madhok, A., Varman, R., & John, G. (2003). Information Processing Moderators of the Effectiveness of Trust-Based Governance in Interfirm R&D Collaboration. *Organization Science*, 14(1), 45-56.
- Casson, M., & Della, M. (2006). The economics of trust. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 332-354). Cheltenham: Edward Elgar.
- Castilla, E., Hwang, H., Granovetter, E., & Granovetter, M. (2000). Social networks in the Valley. En C. Lee, W. Miller, H. Hancock, & Rowen, *The Silicon Valley edge: A habitat for innovation and entrepreneurship* (págs. 221-227). Stanford: Stanford University Press.
- Castillo, M., & Torres, E. (2019). El papel de la Cooperación para Desarrollar Innovación Tecnológica en la pyme. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 41-52.
- Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57, 1479–1503.
- Cavusgil, S. (1984). Organizational Characteristics Associated with Export Activities. *Journal of Management Studies*, 21, 3-22.
- Cegarra, J., Briones, A., & Ros, M. (2005). La confianza como elementos esencial para la mejora de la coepración entre empresas: un estudio empírico en pymes. *Cuaderos de Administración*, 18(30), 79-98.
- Cenan, M., & Badulescu, A. (2022). Performance through internationalization as a strategy option for SMEs. *Oradea Journal of Business and Economics*, 7(1), 86-97.
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V., & Kraus, S. (2016). A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and

- international market knowledge affect family multinationality. *Journal of World Business*, 51, 586-599.
- Ceyhan, S., Dogan, I., Yildiz, M., & Barca, M. (2018). Boundary conditions for the emergence of relational trust among exporters and importers. *Review of International Business and Strategy*, 28(3/4), 358-372.
- Cheng, H., & Yu, C. (2008). Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 17, 331–348.
- Cherry, M. (2016). Accounting for Trust: A Conceptual Model for the Determinants of Trust in the Australian Public Accountant – SME Client Relationship. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 10(2), 3-22.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2007). Social Capital and Its Influence on Changes in Internationalization Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1–29.
- Chetty, S., & Blankenburg, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9, 77-93.
- Chetty, S., & Campbell, C. (2003). Paths to internationalization among small-to medium-sized firms. A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Child, J. (2001). Trust: The fundamental bond of global collaboration. *Organization Dynamics*, 29(4), 274-288.
- Child, J., & Hsieh, L. (2014). Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of World Business*, 49, 598-610.
- Child, J., & Mollering, G. (2003). Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. *Organization Science*, 14(1), 69-80.
- Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization. *Journal of World Business*, 57(1), 1-20.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research* (págs. 295-358). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Chow, S., & Holden, R. (1997). Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust. *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 275-298.
- Ciravegna, L., López, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67, 916-923.

- Ciszewska, M., & Mlinaric, F. (2010). Small Firms in a Small Country: Managerial Factors, Internationalization and Performance of Slovenian smes. *Managing Global Transitions*, 8(3), 239-259.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309-319.
- Colquitt, J., & Rodell, J. (2011). Justice Trust and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206.
- Colquitt, J., Scott, B., & LePine, J. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Comi, S., & Resmini, L. (2020). Are export promotion programs effective in promoting the internalization of SMEs? *Economia Politica*, 37, 547–581.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago: Organización de la Naciones Unidas. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/LCG2421P_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2016). *Internacionalización de las pymes. Innovación para exportar*. Santiago: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40737/1/S1600442_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2018). *Mipymes en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Comisión Europea. (2019). *Annual Report on European SMEs 2018-2019*. Brussels: European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME). Recuperado el 8 de diciembre de 2019, de <https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/>
- Congreso de Colombia. (10 de Julio de 2000). Ley 590. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Bogotá: Congreso de Colombia. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html
- Coote, L. V., Forrest, E. J., & Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management*, 32, 595– 604.

- Costa, E., Soares, A., & De Sousa, P. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the theinternationalisation of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*(36), 557-569.
- Costa, E., Soares, A., & Sousa, J. (2015). A New Insight in the SMEs Internationalization Process. En L. Camarinha, F. Bénaben, & W. Picard, *Risks and Resilience of Collaborative Networks* (págs. 398-410). Albi: Springer.
- Coudounaris, D. (2018). Export promotion programmes for assisting SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 77-110.
- Council of Economic Advisers. (2019). *Economic Report of the President*. Whashington: Council of Economic Advisers. Recuperado el 20 de junio de 2019, de <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2019/03/ERP-2019.pdf?fbclid=IwAR1rx0ITN8g1sqJBdMWpY5o1tfCpd0jqerBkanXgmNBiS9f0TG8sIX6zryQ>
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Cravo, T., Gourlay, A., & Becker, B. (2012). SMEs and regional economic growth in Brazil. *Small Business Economics*, 38, 217–230.
- Crick, D. (2007). UK SMEs' motives for internationalizing: Differences between firms employing particular overseas market servicing strategies. *Journal of International Entrepreneurship*, 5, 11-23.
- Cuevas, H., Parga, N., & Fernández, R. (2019). Effects of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: The Mediating Role of Customer Satisfaction—A Formative—Reflective Model Analysis. *Sage Open*, 9(2), 1-14.
- Cunningham, J., & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53(12), 175-1591.
- Curral, S., & Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151-170.
- Curral, S., & Inkpen, A. (2006). On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 235-246). Cheltenham: Edward Elgar.
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1995). An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies. *Journal of Retailing*, 71(4), 339-361.
- Darabi, F., Saunders, M., & Clark, M. (2021). Trust initiation and development in SME-university collaborations: implications for enabling engaged scholarship. *European Journal of Training and Development*, 45(4/5), 320-345.

- Das, T., & Teng, B. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Journal of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Davis, J., Schoorman, D., Mayer, R., & Tan, H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 536-576.
- De Chiara, A., & Minguzzi, A. (2002). Success factor in SMEs' internationalization. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 144-153.
- Demick, D., & O'Reilly, A. (2000). Supporting SME internationalisation: A collaborative project for accelerated export development. *Irish Marketing Review*, 13(1), 34-45.
- Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Tse, K. (1993). Understanding the role of export marketing assistance: Empirical evidence and research needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5-18.
- Dietz, G. (2011). Going back to the source: Why do people trust each other? *Journal of Trust Research*, 1(2), 215-222.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and Asymptotically Normal PLS Estimators for Linear Structural Equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1), 10-23.
- Dimitratos, P., Amorós, J., Etchebarne, M., & Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67, 908-915.
- Dirks, K. (2006). Three fundamental questions regarding trust in leader. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 15-28). Cheltenham: Edward Elgar.
- Diwei, D., Zeng, P., & Lan, H. (2018). Co-patent, financing constraints, and innovation in SMEs: An empirical analysis using market value panel data of listed firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 48, 15-27.
- Dominguez, N. (2018). Promotion agencies and SMEs' internationalization process: A blessing or a curse? *Journal of International Entrepreneurship*, 16, 58-81.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1995). Networks and Small Business Growth: An Explanatory Model. *Small Business Economics*, 7, 273-289.
- Doney, P., Cannon, J., & Mullen, M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Journal of management Review*, 23(3), 601-620.
- Doney, P., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, 35-51.

- Du, J., & Williams, C. (2017). Innovative Projects Between MNE Subsidiaries and Local Partners in China: Exploring Locations and Inter-organizational Trust. *Journal of International Management*, 23(1), 16-31.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-31.
- Durmuşoğlu, S., Apfelthaler, G., Nayir, D., Alvarez, R., & Mughan, T. (2012). The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement: A multidimensional view of export performance. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 680-691.
- Dwivedi, M., Varman, R., & Saxena, K. (2003). Nature of trust in small firm clusters. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(2), 93-104.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2011). The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10-27.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J., & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285.
- Ellis, P. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42, 99-127.
- Enright, M., & Ffowcs, I. (2000). *Enhancing the competitiveness of SMEs in the global economy: strategies and policies*. Bologna: OECD.
- Escribá, A., & Menguzzato, M. (2006). Determinants of partners' behavior in international and domestic alliances. *Workshop on cooperation and strategy* (págs. 1-15). Milan: The European Institute for Advanced Studies in Management.
- Falk, R., & Miller, N. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Felzensztein, C., & Deans, K. (2013). Marketing practices in wine clusters: insights from Chile. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 357-367.
- Felzensztein, C., Gimmon, E., & Aqueveque, C. (2012). Clusters or un-clustered industries? Where inter-firm marketing cooperation matters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(5), 392 - 402.
- Fernández, M., Gargallo, A., & Giner, E. (2016). Internationalisation and performance in Spanish family SMEs: The W-curve. *Business Research Quarterly*, 19, 122-136.
- Fernández-Sánchez, E. (1991). La cooperación empresarial. *Información Comercial Española*, 693, 25-38.

- Ferreras, J., Fernández, A., & Alegre, J. (2019). Export Performance in SMEs: The Importance of External Knowledge Search Strategies and Absorptive Capacity. *Management International Review*, 59, 413–437.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Ferro, L., Préfontaine, L., & Skander, D. (2009). How do social networks make a difference in the internationalization of high-tech SMEs? The case of Colombia. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(3), 201-212.
- Fink, M., & Harms, R. (2012). Contextualizing the relationship between self-commitment and performance: Environmental and behavioural uncertainty in (cross-border) alliances of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(3), 161–179.
- Fink, M., & Kraus, S. (2007). Mutual trust as a key to internationalization of SMEs. *Management Research News*, 30(9), 674-688.
- Fink, M., Harms, R., & Kessler, A. (2010). The moderating role of experience on the relationship between trust and performance of cooperating SMEs in transformation economies. *Revista de Economía Mundial*, 26, 135-154.
- 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), 429-440.
- Fink, M., Kessler, A., Duh, M., Belak, J., & Lang, R. (2009). Trust and the Successful Co-ordination of SME Co-operation--An Empirical Study in Slovenia. *Economic and Business Review*, 11(3), 205-216.
- Fornell, C. G., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornes, G., & Cardoza, G. (2019). Internationalization of Chinese SMEs: The Perception of Disadvantages of Foreignness. *Emerging Markets Finance & Trade*, 55(9), 2086-2105.
- Francis, J., & Collins, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474-495.
- Frazier, P., Tix, A., & Barron, K. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Freeman, S., & Cavusgil, S. (2007). Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization. *Journal of International Marketing*, 4, 1-40.
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065-1086.

- Fricker, R. (2014). *Exploring the Integrative Model of Organizational Trust as a Framework for Understanding Trust in Government*. Monterey, CA: Naval Postgraduate School. Recuperado el 16 de 02 de 2015, de https://pdfs.semanticscholar.org/f8aa/912c96a6cba9736725a66d8a77a1469ff816.pdf?_ga=2.186517865.1906764386.1586623713-1295582033.1586623713
- Fulmer, C., & Gelfand, M. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Gaggio, D. (2006). Pyramids of Trust: Social Embeddedness and Political Culture in Two Italian Gold Jewelry Districts. *Business History Conference*, 19-58.
- Gainey, T. W., & Klaas, B. S. (2005). Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust. *Humna Resource Development Quarterly*, 16(1), 7-25.
- Games, D., & Putri, R. (2019). The effects of knowledge management and risk taking on SME financial performance in creative industries in an emerging market: the mediating effect of innovation outcomes. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 1-14.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium sized enterprises: An evolution of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- García, J., Ramírez, C., & Del Cubo, A. (2019). Internationalization Business Models and Patterns of SMEs and MNEs: A Qualitative Multi-Case Study in the Agrifood Sector. *Sustainability*, 11, 1-26.
- Gassenheimer, J., & Manolis, C. (2001). The influence of product customization and supplier selection on future intentions: the mediating effects of salesperson and organizational trust. *Journal of Marketing Issues*, 13(4), 419-435.
- Gausdal, A., Svare, H., & Möllering, G. (2016). Why don't all high-trust networks achieve strong network benefits? A case-based exploration of cooperation in Norwegian SME networks. *Journal of Trust Research*, 6(2), 194-212.
- Gefen, D. (2002). Relations on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers. *Database for Advances in Information Systems*, 33(3), 38-52.
- Gemser, G., Brand, M., & Sorge, A. (2004). Exploring the internationalization process of small business: A study of Dutch old and new economy firms. *Management International Review*, 44(2), 127-150.
- Ghauri, P., & Elg, U. (2018). The Impact of Inter-Firm Collaborations on SME Internationalisation. En N. Dominguez, & U. Mayrhofer, *Key Success Factors of SME*

- Internationalisation: A Cross-Country Perspective* (págs. 41-62). Paris: Emerald Publishing Limited. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/S1876-066X20180000034003>
- Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. (2003). Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5), 728-752.
- Gibbs, D. (2003). Trust and Networking in Inter-firm Relations: the Case of Eco-industrial Development. *Local Economy*, 18(3), 222–236.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287-302.
- Gillespie, D., & Perry, R. (1975). The Influence of an Organizational Environment on Interorganizational Relations. *American Journal of Economics and Sociology*, 34(1), 29-42.
- González, A., & Moralejo, S. (2008). Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española. *Agroalimentaria*, 26, 73-87.
- Gordon, I., & McCann, P. (2000). Industrial clusters: Complexes, agglomeration and/or social networks? *Urban Studies*, 37(3), 513-532.
- Goudge, J., & Gilson, L. (2005). How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience. *Social Science & Medicine*, 61, 1439–1451.
- Graebner, M. (2009). Caveat venditor: trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 52(3), 435–472.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greenberg, P., Greenberg, R., & Antonucci, Y. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50, 325–333.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R., & Nickerson, J. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, 19(5), 688–708.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52, 32–69.

- Guo, Y., Bao, Y., Stuart, V., & Le, K. (2017). To sell or not to sell: Exploring sellers' trust and risk of chargeback fraud in cross-border electronic commerce. *Information Systems Journal, 28*(2), 359-383.
- Haddoud, M., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 24*(1), 68-87.
- Hagen, J., & Choe, S. (1998). Trust in Japanese interfirm relations: institutional sanctions matter. *Academy of Management Review, 23*(3), 589-600.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 40*(3), 414-433.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2007). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice Hall International, Inc.
- Hameed, W., & Naveed, F. (2019). Coopetition-Based Open-Innovation and Innovation Performance: Role of Trust and Dependency Evidence from Malaysian High-Tech SMEs. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 13*(1), 209-230.
- Hancké, B. (1998). Trust or hierarchy? Changing relationships between large and small firms in France. *Small Business Economics, 11*, 237-252.
- Hara, G., & Kanai, T. (1994). Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small business. *Journal of Business Venturing, 9*, 489-507.
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. (2014). In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage. *Journal of Business Ethics, 119*, 93-115.
- Harris, S., & Dibben, M. (1999). Trust and Co-operation in Business Relationship Development: Exploring the Influence of National Values. *Journal of Marketing Management, 15*, 463-483.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review, 14*, 187-207.
- Harveston, P., Kedia, B., & Davis, P. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research, 8*(1), 92-99.
- Hennart, J.-F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2019). The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations. *Journal of International Business Studies, 50*(5), 758-782.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hessels, J., & Parker, S. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business*, 48, 137–148.
- Hewett, K., & Bearden, W. (2001). Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *The Journal of Marketing*, 65(4), 51-66.
- Hirsch, B., Nitzl, C., & Schoen, M. (2018). Interorganizational trust and agency costs in credit relationships between savings banks and SMEs. *Journal of Banking & Finance*, 97, 37-50.
- Hofmann, K., Schori, D., & Abel, T. (2013). Self-Reported Capabilities Among Young Male Adults in Switzerland: Translation and Psychometric Evaluation of a German, French and Italian Version of a Closed Survey Instrument. *Social Indicators Research*, 114, 723–738.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of International Activities: Are SMEs Different? *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33, 279–287.
- Holtgrave, M., & Onay, M. (2017). Success through Trust, Control, and Learning? Contrasting the Drivers of SME Performance between Different Modes of Foreign Market Entry. *Administrative Sciences*, 7, 1-24.
- Howorth, C., Westhead, P., & Wright, M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*, 19, 509–534.
- Hsu, W., Chen, H., & Cheng, C. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.
- Hu, L., & Bentler, P. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453.
- Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 111-135.
- Hughes, J. (2008). From Vendor to Partner: Why and How Leading Companies Collaborate with Suppliers for Competitive Advantage. *Global Business and Organizational Excellence*, March, 21-37.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (1998). Trust and inter-firm relations in developing and transition economies. *The Journal of Development Studies*, 34(4), 32-61.

- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd, L. (2009). The role of business support organisations in the process of retailer internationalisation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 371-388.
- Iammarino, S., & McCann, P. (2006). The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spillovers. *Research Policy*, 35, 1018–1036.
- Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40, 358–367.
- Idris, A., & Saad, M. (2019). The Relative Effects of Entrepreneurial Characteristics and Government Support on the Internationalisation and Performance of Malaysian SMEs. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 53-73.
- Ingram, P., & Roberts, P. (2000). Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry. *American Journal of Sociology*, 106(2), 387-423.
- Inkpen, A., & Currell, S. (1997). International joint venture trust. En P. Beamish, & P. Killing, *Cooperative Strategies. North American Perspectives* (págs. 308-334). San Francisco: The New Lexington Press.
- Irwin, J., & McClelland, G. (2001). Misleading Heuristics and Moderated Multiple Regression Models. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 100-109.
- Ismail, D., Alam, S., & Hamid, R. (2017). Trust, Commitment, and Competitive Advantage in Export Performance of SMEs. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 19(1), 1-18.
- Ismaeli, D., & Isa, A. (2021). Export Performance of SMEs in Emerging Markets: The Role of Market Orientation, Learning and Trust. *The South East Asian Journal of Management*, 15(1), 112-128.
- Janowicz, M., & Noorderhaven, N. (2006). Levels of inter-organizational trust: conceptualization and measurement. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 364-379). Cheltenham: Edward Elgar.
- Jarvenpaa, S., Knoll, K., & Leidner, D. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
- Jarvenpaa, S., Tractinsky, N., & Vitale, M. (2000). Consumer trust in an internet store. *Information Technology and Management*, 1(2), 45-71.
- Jeong, S. (2016). Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs. *Multinational Business Review*, 24(1), 47-61.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.

- Johanson, P., & Wiedersheim, P. (1975). The internationalisation of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Jolly, V., Matti, A., & Jeannet, J. (1992). Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71–82.
- Joynt, P., & Welch, L. (1985). A strategy for small business internationalization. *International Marketing Review*, 2(3), 64-73.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21, 694–707.
- Kang, K., & Park, H. (2012). Influence of government R&D support and inter-firm collaborations on innovation in Korean biotechnology SMEs. *Technovation*, 32, 68-78.
- Kapusuz, S., & Kimzan, H. (2016). The Role of Fair Trade Trust on the Relationship of Fair Trade Knowledge, Fair Trade Adhesion, and Willingness to Pay Fair Trade Premium: The Case of Turkey. *Turkish Journal of Business Ethics*, 9(1), 70-89.
- Karabulut, A. (2013). Internationalization of Turkish SMEs: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 8(6), 68-88.
- Karaev, A., Koh, L., & Szamosi, L. (2007). The cluster approach and SME competitiveness: a review. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(7), 818-835.
- Kasper, E., & Ashkanasy, N. (2001). Communication trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27, 235-254.
- Kauppinen, A., & Juho, A. (2012). Internationalisation of SMEs from the perspective of social learning theory. *Journal of International Entrepreneurship*(10), 200-231.
- Keeble, D., Lawson, C., Lawton, H., Moore, B., & Wilkinson, F. (1998). Internationalisation Processes Networking and Local Embeddedness in Technology-Intensive Small Firms. *Small Business Economics*, 11, 327-342.
- Kenny, B., & Fahy, J. (2013). The Role of Tie Strength, Relational Capability and Trust in the International Performance of High Tech SMEs. *IMP Journal*, 7(3), 188-202.
- Ketkar, S., & Acs, Z. (2013). Where Angels Fear to Tread: Internationalization of Emerging Country SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-19.
- Kiessling, T., & Harvey, M. (2004). *Journal of Marketing Channels Global Marketing Networks and the Development of Trust: A Dynamic Capabilities Perspective*, 11(4), 21-41.
- Kiffin, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.
- Kim, K., & Prabhakar, B. (2004). Initial Trust and the Adoption of B2C e-Commerce: The Case of Internet Banking. *Database for Advances in Information Systems*, 35(2), 50-64.

- Kim, M., & Ahn, J. (2007). Management of trust in the e-marketplace: the role of the buyer's experience in building trust. *Journal of Information Technology*, 22, 119–132.
- Kirby, D., & Kaiser, S. (2003). Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21, 229–242.
- Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneur's character, life issues, and strategy making A field study. *Journal of Business Venturing*, 17, 489–518.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. En S. Cavusgil, & T. Madsen, *Advances in International Marketing* (Vol. 8, págs. 11-27). Greenwich, CT.: JAI Press.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Knight, G., & Cavusgil, T. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- Knoll, D., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313-330.
- Kock, S., Nisuls, J., & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 20(2), 111-125.
- Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: An integrative approach. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294–307.
- Koza, M., & Lewin, A. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- 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(3), 691-716.
- Krishnan, R., Martin, X., & Nooderhaven, N. (2006). How does trust matter to alliance performance. *Academy of management Journal*, 49(5).
- Krugman, P. (2004). *El gran resquebrajamiento: Cómo hemos perdido el rumbo en el nuevo siglo*. Bogotá: Norma.
- Kuhlmeier, D., & Knight, G. (2010). The Critical Role of Relationship Quality in Small- and Medium-Sized Enterprise Internationalization. *Journal of Global Marketing*, 23, 16-32.
- Kusmantini, T., Satmoko, A., Pratiwi, K., & Kurniawati, A. (2020). Building supply chain collaboration on SMEs: The role of ICT and trust. *Jurnal Siasat Bisnis*, 24(2), 127-137.

- Lado, A., Dant, R., & Tekleab, A. (2008). Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry. *Strategic Management Journal*, 29, 401–423.
- Lamb, P., Sandberg, J., & Liesch, P. (2011). Small firm internationalisation unveiled through phenomenography. *Journal of International Business Studies*, 42, 672–693.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.
- Lechner, C., Dowling, M., & Welp, I. (2006). Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, 21, 514– 540.
- Leckel, A., Veilleux, S., & Dana, L. (2020). Local Open Innovation: A means for public policy to increase collaboration for innovation in SMEs. *Technological Forecasting & Social Change*, 153, 1-20.
- Lee, D., & Dawes, P. (2005). Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets. *Journal of International Marketing*, 13(2), 28–56.
- Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. *Journal of Small Business Management*, 50(1), 1–19.
- Leimbach, M. (2005). Invited Reaction: Outsourcing Relationships Between Firms and Their Training Providers: The Role of Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 27-32.
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust work relationships. En R. Kramer, & T. Tyler, *Trust in Organizations. Frontiers of theory and research* (págs. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lewicki, R., Tomlinson, E., & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Li, D., Eden, L., Hitt, M., & Ireland, D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315–334.
- Li, P. (2012). When trust matters the most: The imperatives for contextualising trust research. *Journal of Trust Research*, 2(2).
- Lin, K., & Chaney, I. (2007). The influence of interfirm domestic networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 565-583.

- Lindgreen, A. (2003). Trust as a valuable strategic variable in the food industry: Different types of trust and their implementation. *British Food Journal*, 105(6), 310-327.
- Lloyd, L., & Mughan, T. (2002). Strategies for internationalization within SMEs: The key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(2), 120-129.
- Long, C., & Sitkin, S. (2006). Trust in balance: how managers integrate trust-building and task control. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 87-106). Cheltenham: Edward Elgar.
- López, M., & Camisón, C. (2003). The effect of group composition and autonomy on the performance of joint ventures (JVs): an analysis based on Spanish export JVs. *International Business Review*, 12, 17-39.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Lui, S., Ngo, H., & Hon, A. (2006). Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. *Journal of Business Research*(59), 466-474.
- Lundin, M. (2007). Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, 651-672.
- Luo, Y. (2001). Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-cultural Cooperative Ventures. *Administrative Science Quarterly*, 46, 177-201.
- Lyon, F. (1999). Micro-enterprises and privatized agricultural services: information flow, credit and trust in small seed enterprises in Ghana. *Journal of International Development*, 11, 673-685.
- Lyon, F. (2000). Trust, Networks and Norms: The Creation of Social Capital in Agricultural Economies in Ghana. *World Development*, 28(4), 663-681.
- MacDuffie, J. (2011). Inter-organizational trust and the dynamics of distrust. *Journal of International Business Studies*, 42, 35-47.
- Mackinnon, D., Chapman, K., & Cumbers, A. (2004). Networking, trust and embeddedness amongst SMEs in the Aberdeen oil complex. *Entrepreneurship % Regional Development*(16), 87-106.
- Madhok, A. (1995). Opportunism and trust in joint venture relationships: an exploratory study and a model. *Scandinavian Journal of Management*, 11(1), 57-74.
- Madhok, A. (2006a). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 37, 30-43.
- Madhok, A. (2006b). Opportunism, trust and knowledge: the management of firm value and the value of firm management. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 107-123). Cheltenham: Edward Elgar.

- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Magni, D., Chierici, R., Fait, M., & Lefebvre, K. (2022). A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs. *International Marketing Review*, 39(3), 626-652.
- Makhija, M., & Stewart, A. (2002). The Effect of National Context on Perceptions of Risk: A Comparison of Planned Versus Free-Market Managers. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 737-756.
- Malca, O., Peña, J., & Acedo, F. (2020). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. *Small Business Economics*, 55, 831–851.
- Malecki, E., & Veldohen, M. (1993). Network activities, information and competitiveness in small firms. *Geografiska Annaler*, 75(3), 131-147.
- Malewicki, D. (2005). Member involvement in entrepreneur network organizations: the role of commitment and trust. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(2), 141–166.
- Manolova, T., Manev, I., & Gyoshev, B. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45, 257-265.
- Marcoz, E., Mauri, C., Maggioni, I., & Cantù, C. (2014). Benefits from service bundling in destination branding: the role of trust in enhancing cooperation among operators in the hospitality industry. *The International Journal of Tourism Research*, 18(3), 1-9.
- Marquis, C. (2003). The pressure of the past: Network imprinting in intercorporate communities. *Administrative Science Quarterly*, 48, 655–689.
- Masiello, B., & Izzo, F. (2019). Interpersonal Social Networks and Internationalization of Traditional SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 658–691.
- Matanda, M. (2012). Internationalization of Established Small Manufacturers in a Developing Economy: A Case Study of Kenyan SMEs. *Thunderbird International Business Review*, 54(4), 509-519.
- Mathews, M., & Stokes, P. (2013). The creation of trust: the interplay of rationality, institutions and exchange. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9), 845–866.
- Mayer, R., & Davis, J. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.

- Mayer, R., & Norman, P. (2004). Exploring attributes of trustworthiness: a classroom exercise. *Journal of Management Education, 28*(2), 224-249.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- McAllister, D. (1995). affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24-59.
- McDonald, F., Tsagdis, D., & Huang, Q. (2006). The development of industrial clusters and public policy. *Entrepreneurship and Regional Development, 525-542*.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (2006). Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (pág. 422). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- McEvily, B., Weber, R., Bicchieri, C., & Ho, V. (2006). Can groups be trusted? An experimental study of trust in collective entities. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 52-67). Cheltenham: Edward Elgar.
- McKinsey & Co. (1993). *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- McKnight, D., & Chervany, N. (2006). Reflections on an initial trust-building model. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 29-51). Cheltenham: Edward Elgar.
- McKnight, D., Cummings, L., & Chervany, N. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of management Review, 23*(3), 473-490.
- Mejri, K., & Umamoto, K. (2010). Small and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship, 8*, 156-167.
- Mellewigt, T., Madhok, A., & Weibel, A. (2007). Trust and Formal Contracts in Interorganizational Relationships Substitutes and Complements. *Managerial and Decision Economics, 28*, 833-847.
- Menguzzato, M., & Reanu, J. (1992). *La Dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Menzies, J., Orr, S., & Paul, J. (2020). SME Internationalisation: The Relationship Between Social Capital and Entry Mode. *Management International Review, 60*, 623-650.
- Mesquita, L. (2007). Starting over when the bickering never ends: rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators. *Academy of Management Review, 32*(1), 72-91.

- Mesquita, L., & Lazzarini, S. (2008). Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' acces to global markets. *Academy of Management Journal*, 51(2), 359-380.
- Möllering, G. (2006). Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 355-376). Cheltenham: Edward Elgar.
- Montoro, Á., Mora, E., & Guerras, L. (2010). La confianza es importante en los acuerdos de cooperación en I+D. Pero, ¿es también importante la naturaleza del socio? *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 96-115.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *The Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, Z., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Moreland, H. (1990). *A summary of the internationalisation process of small enterprises and the related literature*. Edinburgh: University of Edinburgh.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Moro, A., Fink, M., Maresch, D., & Fredriksson, A. (2018). Loan managers' decisions and trust in entrepreneurs in different institutional contexts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(1), 146-172.
- Mudalige, D., Ismail, N., & Malek, M. (2019). Exploring the Role of Individual Level and Firm Level Dynamic Capabilities in SMEs' Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 41-74.
- Mukherjee, D., Gaur, A., Gaur, S., & Schmid, F. (2013). External and internal influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*, 66, 2178-2185.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of World Business*, 45(3), 197-205.
- Nguyen, T., Le, N., & Freeman, N. (2006). Trust and Uncertainty: A Study of Bank Lending to Private SMEs in Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 12(4), 547-568.
- Nguyen, T., Weinstein, M., & Meyer, A. (2005). Development of Trust: A Study of Interfirm Relationships in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 211-235.

- Njinyah, S. (2018). The effectiveness of government policies for export promotion on the export performance of SMEsCocoa exporters in Cameroon. *International Marketing Review*, 35(1), 164-185.
- Nkongolo, J., Anderson, R., & Garven, G. (2010). Structural and Competitive Determinants of Globally Oriented Small- and Medium-Sized Enterprises: An Empirical Analysis. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(1), 55-86.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noordenhaven, N. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40(2), 308-338.
- North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Nyamrunda, F., & Freeman, S. (2021). Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, 56, 1-25.
- Oba, B., & Semercioz, F. (2005). Antecedents of trust in industrial districts: an empirical analysis of inter-firm relations in a Turkish industrial district. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17, 163-182.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OECD. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*. Paris: OECD.
- Ossi, P. (2007). *Development of relationships in Development of relationships in the tourism and construction industries*. Munich: Department of Business Administration and Social Sciences. Luleå University of Technology.
- Ostrom, E. (1998). A behavioral approach to the rational choice theory of collective action. *American Political Science Review*, 92, 1-22.
- Ottati, G. (2004). *Global competition and entrepreneurial behavior in industrial districts: trust relations in an italian industrial district*. Modena: Università di Firenze, Dipartimento di scienze economiche.
- Oviatt, B., & McDugall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-65.
- Parlamento del Reino Unido. (2006). *Companies Act 2006*. Londres: Imprenta de actos del Parlamento.
- Pavlou, P. (2002). Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation. *Strategic Information Systems*, 11, 215-243.
- Peng, M. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 251-267.

- Peng, M., Wang, D., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39, 920–936.
- Pesämaa, O., Pieper, T., Vinhas, R., Black, W., & Hair, J. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(2), 81-92.
- Petkovski, V., Mirchevska, T., Daniloska, N., Boshkovska, D., & Majstoroska, J. (2020). The export promotion of SMEs in western Balkan countries. *Economic Development*, 1(2), 52-63.
- Petrakis, P., & Kostis, P. (2015). The Role of Knowledge and Trust in SMEs. *Journal of Knowledge Economics*, 6, 105-124.
- Pinho, J., & Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 254–272.
- Pisani, N., Caldart, A., & Hopma, J. (2017). SMEs' formation of minority international joint ventures and level of internationalization: The moderating role of a global versus regional focus. *European Management Journal*, 35, 414-424.
- Plank, R., Reid, D., & Bolman, E. (1999). Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 61-71.
- Podolony, J., & Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*, 24, 57–76.
- Porter, M. (2017). De la ventaja competitiva a la estrategia empresarial. En Porter, M., *Ser competitivo* (págs. 177-215). Bogotá: Planeta.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. En B. Staw, & L. Cummings, *Research in organizational behavior* (págs. 295–336). Greenwich: CT: Annual Reviews.
- Prasanna, R., Jayasundara, J., Naradda, S., & Ekanayake, E. (2019). Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance. *Journal of Open Innovation*, 5(4), 1-18.
- Prashantham, S. (2005). Local Network Relationships and the Internationalization of Small Knowledge-Intensive Firms. *The Copenhagen Journal of Asian Studies*, 19, 6-26.
- Quaye, D., Sekyere, K., & Acheampong, G. (2017). Export promotion programmes and export performance. *Review of International Business*, 27(4), 466-483.
- Rad, A. (2017). The importance of trust for inter-organizational relationships : A study of interbank market practices in a crisis. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(3), 282-306.

- Radicic, D., Pugh, G., & Douglas, D. (2020). Promoting cooperation in innovation ecosystems: evidence from European traditional manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 54, 257–283.
- Rank, O., & Tuschke, u. (2010). Perceived Influence and Friendship as Antecedents of Cooperation in Top Management Teams: A Network Approach. *Business Research*, 3(2), 151-171.
- Ratajczak, M. (2014). The Importance of Locally Embedded Personal Relationships for SME Internationalisation Processes – from Opportunity Recognition to Company Growth. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 10(3), 89-108.
- Raymond, L., & St-Pierre, J. (2013). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, 31(1), 82-102.
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L., & Labelle, F. (2013). Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: a re-conceptualization and empirical validation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(5), 468-499.
- Reim, W., Yli, P., Arrasvouri, J., & Parida, V. (2022). Tackling business model challenges in SME internationalization through digitalization. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 1-9.
- Rennie, M. (1993). Born Global. *Mckinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Restrepo, C. A. (2015). Las pymes frente a la Internacionalización. En B. Van Hoof, & H. Gómez, *Pyme de avanzada: motor del desarrollo en América Latina* (págs. 99-109). Bogotá: Ediciones Uniandes; Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL.
- Riding, A., Orser, B., Spence, M., & Belanger, B. (2012). Financing new venture exporters. *Small Business Economics*, 38(2), 147-163.
- Rindfleisch, A. (2000). Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. *Marketing Letters*, 11(1), 81-95.
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management Review*, 19(1), 90-118.
- Ringle, C., Wende, C. M., & Becker, J. M. (2015). *Smart PLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. Obtenido de <http://www.smartpls.com>
- Rodriguez, C., & Wilson, D. (2002). Relationship Bonding and Trust as a Foundation for Commitment in U.S.-Mexican Strategic Alliances: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Marketing*, 10(4), 53-76.

- Rodríguez, M., & Martín, E. (2019). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 298–326.
- Rosenbaum, G. (2019). The role of export promotion programs in the internationalisation of female-owned enterprises. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(3), 323-347.
- Rotter, J. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- Rotter, J. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rus, A., & Iglic, H. (2005). Trust, Governance and Performance. The Role of Institutional and Interpersonal Trust in SME Development. *International Sociology*, 20(3), 371–391.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Saghebi, S., Alizadeh, A., Mohammadzaheri, M., & Habibisenobari, T. (2019). Relationships of managers' entrepreneurial perception and internationalization speed in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-19.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 387-417.
- Sauerwald, S., & Peng, M. (2013). Informal institutions, shareholder coalitions, and principal–principal conflicts. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 853–870.
- Schmidt, S., & Schreiber, D. (2019). Inter-Organizational Trust: Definitions, Elements and Operationalization. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 71-83.
- Schoorman, D., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Schoorman, D., Mayer, R., & Davis, J. (2016). Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6(1), 76-90.
- Schoorman, F., Mayer, D., & Davis, J. (1996). Organizational Trust: Philosophical Perspectives and Conceptual Definitions. *Academy of Management Review*, 21(2), 337-340.
- Segaro, E. (2010). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management Governance*, 10, 1-23.

- Segaro, E., Larimo, J., & Jones, M. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review, 23*, 381–395.
- Serva, M., Fuller, M., & Mayer, R. (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 625–648.
- Shamsuddoha, A., Yunus, M., & Oly, N. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management, 22*(4), 408-422.
- Shapiro, D., Sheppard, B., & Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal, 8*, 365-377.
- Sharif, K., Kalafatis, S., & Samouel, P. (2005). Cognitive and behavioural determinants of trust in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 12*(3), 409-421.
- Sherer, S. (2003). Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. *Journal of Small Business Management, 41*(4), 325–345.
- Shih, T., & Wickramasekera, R. (2011). Export decisions within Taiwanese electrical and electronic SMEs: The role of management characteristics and attitudes. *Asia Pacific Journal of Management, 28*, 353–377.
- Sierra, J. (2009). Assessing exporting culture in Colombian SMEs: A look at the export promotion program. *Cuadernos de Administración, 22*(39), 99-134.
- Singh, R., Chandrashekar, D., Subrahmanya, B., Sukumar, A., & Jafari, V. (2022). Network cooperation and economic performance of SMEs: Direct and mediating impacts of innovation and internationalisation. *Journal of Business Research, 148*, 116-130.
- Small Business Administration. (2010). *Table of Small Business Size Standards Matched to North American Industry Classification System Codes*. Washington: U.S. Small Business Administration. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de https://www.sba.gov/sites/default/files/files/Size_Standards_Table.pdf
- Smallbone, D., Saradakis, G., & Abubakar, Y. (2022). Internationalisation as a stimulus for SME innovation in developing economies: Comparing SMEs in factor-driven and efficiency-driven economies. *Journal of Business Research, 144*, 1305-1319.
- Smith, B., & Barclay, D. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner. *The Journal of Marketing, 61*(1), 3-21.
- Smith, D., Hair, J., & Ferguson, K. (2014). An investigation of the effect of family influence on Commitment–Trust in retailer–vendor strategic partnerships. *Journal of Family Business Strategy, 5*, 252-263.

- Sodano, V., Hingley, M., & Lindgreen, A. (2008). The usefulness of social capital in assessing the welfare effects of private and third-party certification food safety policy standards. *British Food Journal*, 110(4), 493-513.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises—a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 288-317.
- Sommer, L., Durst, S., & Haug, M. (2007). The role of the international owner-manager identity in the internationalization process of SMEs. *The Business Review*, 9(1), 256-263.
- Spence, M. (2003a). Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. *Small Business Economics*, 20, 83-103.
- Spence, M. (2003b). International strategy formation in small Canadian high-technology companies. A case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*(1), 277-296.
- Spence, M., Manning, L., & Crick, D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, 26(6), 412-428.
- Stadtler, L., & Probst, G. (2012). How broker organizations can facilitate public-private partnerships for development. *European Management Journal*, 30, 32-46.
- Štangej, o., & Škudienė, V. (2016). The role of familial trust in the leader-member-exchange. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 7(1), 53-73.
- Stephenson, M., & Schnitzer, M. (2006). Interorganizational Trust, Boundary Spanning, and Humanitarian Relief Coordination. *Nonprofit management and Leadership*, 17(2), 211-234.
- Sternad, D., Mundschütz, C., & Knappitsch, E. (2013). A dynamic model of SME international performance capacity: the accelerating function of cooperation effects. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(3), 277-297.
- St-Jean, E., Julien, P., & Audet, J. (2008). Factor Associated with growth changes in "Gazelles". *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 161-188.
- St-Pierre, J., Sakka, O., & Bahri, M. (2018). External Financing, Export Intensity and Inter-Organizational Collaborations: Evidence from Canadian SMEs. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 68-87.
- Sullivan, G., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Sun, S., Peng, M., Lee, R., & Tan, W. (2015). Institutional open access at home and outward internationalization. *Journal of World Business*, 50, 234-246.

- Svare, H., Haugen, A., & Möllering, G. (2019). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, 1-20.
- Svetlicic, M., Jaclik, A., & Burger, A. (2007). Internationalization of small and medium-sized enterprises from selected central European economies. *Eastern European Economics*, 45(4), 36-65.
- Sydow, J. (2006). How can systems trust systems. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 377-392). Cheltenham: Edward Elgar.
- Tambunan, T. (2009). Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3(1), 25-58.
- Tang, Y. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374–398.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Tillmar, M., & Lindkvist, L. (2007). Cooperation Against All Odds Finding Reasons for Trust where Formal Institutions Fail. *International Sociology*, 22(3), 343–366.
- Tomlinson, E., & Mayer, R. (2009). The role of causal attribution dimensions in trust repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 85–104.
- Tomlinson, P., & Fai, F. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141, 316-326.
- Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 25–49.
- Torre, A. (2006). Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production. The case of the AOC organization of small producers. *Entrepreneurship and Regional Development*, 55-72.
- Torrés, O., & Julien, P. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355–377.
- Tuusjärvi, E., & Möller, K. (2009). Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 519-528.
- Udomkit, N., & Schreier, C. (2017). Tie the Ties: The Significance of the Binding Networks in SMEs' Internationalization Process. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(1), 4–20.
- Ulubasoglu, M., Akdis, M., & Kök, S. (2009). Internationalization and alliance formation. Evidence from Turkish SMEs. *International Small Business Journal*, 27, 337-361.

- United States International Trade Commission (2010). *Small and MediumSized Enterprises: Overview of Participation in U.S. Exports*. Washington, DC: United States International Trade Commission. Recuperado el 15 de marzo de 2018, de <https://www.usitc.gov/publications/332/pub4125.pdf>
- Uysal, H. (2019). The Effect of Managers' Trust in Subordinate on Entrepreneurial Intention: A Research on SMEs. *Journal of Social Sciences*, 18(2), 565-580.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vaghely, I., & Julien, P. (2010). Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25, 73–86.
- Valentim, L., Lisboa, J., & Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage? *R&D Management*, 46(4), 711-725.
- Van de Ven, A., & Ring, P. (2006). Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of trust research* (págs. 166-164). Cheltenham: Edward Elgar.
- Vanyushyn, V., Holmlund, M., & Kock, S. (2009). Cooperation With Competitors and Internationalization: Evidence From the West Coast of Finland. *Journal of Euromarketing*, 18, 89-100.
- Vătămănescu, E., Mitan, A., Cotîrlet, P., & Andrei, A. (2022). Exploring the Mediating Role of Knowledge Sharing between Informal Business Networks and Organizational Performance: An Insight into SMEs Internationalization in CEE. *Sustainability*, 14, 1-15.
- Verdú-Jover, A., Estrada-Cruz, M., Rodríguez-Hernández, N., & Gómez-Gras, J. (2020). Relationship between CEO's personality and company's entrepreneurial orientation: The case of SMEs. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Villa, A., & Taurino, T. (2018). From industrial districts to SME collaboration frames. *International Journal of Production Research*, 56(1), 974–982.
- Villena, F. (2019). Export Performance of SMEs: An Empirical Analysis of the Mediating Role of Corporate Image. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 386399.
- Vlachos, I., & Bourlakis, M. (2006). Supply Chain Collaboration Between Retailers and Manufacturers: Do They Trust Each Other? *Supply Chain Forum. An International Journal*, 7(1), 70-80.
- Volchek, D., Henttonen, K., & Edelman, J. (2013). Exploring the Role of a Country's Institutional Environment in Internationalization: Strategic Responses of SMEs in Russia. *Journal of East-West Business*, 19, Journal of East-West Business.

- Vosselman, E., & Van den Meer, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 267-283.
- Walter, A. (1999). Relationship Promoters. Driving Forces for Successful Customer Relationships. *Industrial Marketing Management*, 28, 537–551.
- Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. *Journal of Business Research*, 56, 721-733.
- Wang, H., Peverelli, P., & Bossink, B. (2015). The Development of Asymmetric Trust in Cooperation Between Large Firms and SMEs: Insights from China. *Group Decision and Negotiation*, 24, 25–947.
- Wang, X., Chen, A., Wang, H., & Li, S. (2017). Effect of export promotion programs on export performance: evidence from manufacturing SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 131–145.
- Weaver, M., & Dickson, P. (1998). Outcomequality of small- to medium- sized enterprise–based alliances: The role of perceived partner behaviors. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 505-522.
- Webber, S., & Klimoski, R. (2004). Client-project manager engagements, trust, and loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 997-1013.
- Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I., & Young, L. (1996). Network analysis of a new export grouping scheme: The role of economic and non-economic relations. *International Journal of Research in Marketing*, 47, 463-477.
- Welch, D., Welch, L., Young, L., & Wilkinson, I. (1998). The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues. *Journal of international Marketing*, 6(4), 66-82.
- Welch, L. (1992). The use of alliances by small firms in achieving internationalization. *Scandinavian International Business Review*, 1(2), 21-37.
- Westerberg, M., Singh, J., & Hackner, E. (1997). Does the CEO matter? An empirical study of small Swedish firms operating in trubulent environments. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 251-270.
- Wever, S., Martens, R., & Vandenbempt, K. (2005). The impact of trust of strategic resource adquisition through interorganizational networks: Towards a conceptual model. *Human Relations*, 58(12), 15-23-1543.
- Wicks, A., & Berman, S. (2004). The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 141-160.
- Wilkinson, I., Young, L., Welch, D., & Welch, L. (1998). Dancing to success: export groups as dance parties and the implications for network development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(6), 492-510.

- Wilkinson, T., & Brouthers, L. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15, 233–252.
- Williamson, O. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Wittelosstuijn, A., & Wegberg, M. (2006). Trust attitudes, network tightness and organizational survival: an integrative framework and simulation model. En R. Bachmann, & A. Zaheer, *Handbook of Trust Research* (págs. 199-217). Cheltenham: Edward Elgar.
- Wood, D., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, 139–162.
- Yakovleva, M., Reilly, R., & Werko, R. (2010). Why Do We Trust? Moving Beyond Individual to Dyadic Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 79–91.
- Yasir, M., & Majid, A. (2017). Impact of knowledge management enablers on knowledge sharing. Is trust a missing link in SMEs of emerging economies? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1), 16-33.
- Zaheer, A., & Harris, J. (2005). Interorganizational trust for inclusion. En O. Shenkar, & J. Reuer, *Handbook of Strategic Alliances*. Sage Publications.
- Zaheer, A., Lofstrom, S., & George, V. (2002). Interpersonal and interorganizational trust in alliances. En F. Contractor, & P. Lorange, *Cooperative strategies and alliances* (págs. 347-380). Kidlington: Elsevier Science.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-157.
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36, 1-19.
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2021). Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge. *International Business Review*, 30, 1-16.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and Internationalization of SMEs: Insights and Recommendations from a Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 22, 427–456.
- Zain, M., & Imm, S. (2006). The impacts of networks relationships on SMEs internationalization process. *Thunderbird International Business Review*, 48(2), 183-205.
- Zhang, X., Ma, X., & Wang, Y. (2012). Entrepreneurial Orientation, Social Capital, and the Internationalization Evidence From China. *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 195-210.

- Zhao, X., Lynch, J., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny : Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.
- 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, 673–690.
- Zollo, M., Reuer, J., & Singh, H. (2002). Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713.
- Zucchella, A., & Servais, P. (2000). *Firm internationalisation and business to business relationships. The issue of local and international networking in a multiple embeddedness framework*. Pavia: University of Pavia. Department of Business Research.
- Zucker, L. (1986). The Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53–111.
- Zulu-Chisanga, S., Chabala, M., & Mandawa-Bray, B. (2021). The differential effects of government support, inter-firm collaboration and firm resources on SME performance in a developing economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 175-195.

Anexo

Instrumento

Le invitamos a responder las siguientes preguntas que buscan conocer su opinión acerca de la cooperación entre empresas pyme en procesos de internacionalización. Es importante recordarle que sus respuestas serán tratadas como información confidencial y anónima; se usarán números para identificar a las personas, no sus nombres; las estadísticas se analizarán de manera general y no se mencionarán respuestas individuales.

Parte I.

1. Nombre del gerente:

2. Nombre de la empresa:

3. Sector de la empresa:

Parte II

4. Género: Femenino: _____

Masculino: _____

5. Me podría decir por favor ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

Menor de 18 años _____

De 18 a 29 años _____

De 30 a 39 años _____

De 40 a 49 años _____

50 años en adelante _____

No responde _____

6. Me podría decir por favor, ¿Cuál es su estado civil?

Casado _____

Soltero _____

Unión Libre _____

Divorciado _____

Viudo _____

No responde _____

7. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Primaria sin terminar _____

Primaria terminada _____

Bachillerato sin terminar _____

Bachillerato terminado _____

Pregrado sin terminar _____

Pregrado terminado _____

Postgrado sin terminar _____

Postgrado terminado _____

Ninguno _____

No responde _____

8. Ciudad

Parte III

9. Me podría confirmar, ¿Cuántos empleados tiene en su empresa?

0 – 10 Empleados _____

11 – 50 Empleados _____

51 – 200 Empleados _____

No sabe _____

No responde _____

10. ¿Su empresa lleva o ha llevado a cabo procesos de exportación?

Si _____

No _____

11. ¿Considera que en el mediano plazo su empresa podría realizar algún proceso de exportación?

Si _____

No _____

12. ¿Su empresa ha realizado o realizaría un proceso de exportación en colaboración con otra empresa o empresario?

Si _____

No _____

Parte IV

Piense en dos gerentes de empresas Pyme que usted conozca. En adelante, solo nos referiremos a estas personas como Gerente No. 1 y Gerente No. 2.

Ahora queremos saber la percepción que usted tiene sobre estos dos gerentes. Piense ahora en el Gerente No. 1.

Por favor califique cada una las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

		en				
		Totalmente		...Totalmente		
		desacuerdo...	de acuerdo			
		1	2	3	4	5
	Habilidad					
Hab1	Este gerente es muy capaz de realizar su trabajo en un proyecto de internacionalización					
Hab2	Este gerente es conocido por ser exitoso en un proyecto de internacionalización					
Hab3	Este gerente tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que se debe realizar en un proyecto de internacionalización					
Hab4	Me siento muy confiado en las habilidades de este gerente en un proyecto de internacionalización					
Hab5	Este gerente tiene capacidades especializadas que pueden aumentar nuestro desempeño en un proyecto de internacionalización					
Hab6	Este gerente está bien calificado para un proyecto de internacionalización					
	Benevolencia					
Ben 1	Este gerente se preocupa por mi bienestar					

Ben 2	Mis deseos y necesidades son muy importantes para este gerente					
Ben 3	Este gerente no haría nada a sabiendas de que me haría daño					
Ben 4	Este gerente realmente busca lo que es importante para mi					
Ben 5	Este gerente dejaría sus asuntos por ayudarme					
	Integridad					
Integ1	Este gerente tiene un fuerte sentido de la justicia					
Integ2	Yo nunca me tengo que preguntar si este gerente cumplirá su palabra					
Integ3	Este gerente se esfuerza mucho en ser justo en el trato con los demás					
Integ4	Las acciones y comportamientos de este gerente no son muy coherentes					
Integ5	Me gustan los valores de este gerente					
Integ6	Los principios sólidos parecen guiar el comportamiento de este gerente					
	Confianza					
Conf1	Si de mí dependiera, yo no dejaría que este gerente tuviera influencia en asuntos que son importantes para mí en un proyecto de internacionalización					
Conf2	Yo si estaría dispuesto a dejar que este gerente tuviera control sobre mi futuro en un proyecto de internacionalización que realizáramos juntos					
Conf3	Realmente me gustaría tener una forma de tener vigilado a este gerente en un proyecto de internacionalización					
Conf4	Yo si estaría cómodo entregándole a este gerente tareas o problemas que son importantes para mí en un proyecto de internacionalización, aún si no puedo monitorear sus acciones					

Por favor califique cada una las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

No.	Totalmente desacuerdo...	Totalmente de acuerdo	en				
			1	2	3	4	5
	Compromiso						
Comp1	Mantener una relación de largo plazo en procesos de internacionalización con este gerente es importante para mi						
Comp2	Mi relación con este gerente en procesos de internacionalización es algo que yo intento mantener						
Comp3	Espero continuar trabajando con este gerente por largo tiempo en procesos de internacionalización						
Comp4	Estoy muy comprometido en mi relación con este gerente para realizar procesos de internacionalización						
Comp5	La relación con este gerente en procesos de internacionalización será beneficiosa en el largo plazo						

Queremos saber su opinión sobre temas relacionados con el entorno en el cual funciona su empresa. Por favor califique cada una las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

No.	Totalmente desacuerdo...	Totalmente de acuerdo	en				
			1	2	3	4	5
	Contexto Institucional		1	2	3	4	5
Coninst 1	Hay una autoridad efectiva en este sector para monitorear a los gerentes y ayudar a resolver problemas (por ejemplo: superintendencias, cámaras de comercio).						
Coninst 2	Hay un mecanismo efectivo en este sector para asegurar que los productos corresponden a las especificaciones definidas (por ejemplo: normas técnicas, normas de calidad, o normas ambientales)						
Coninst 3	Hay mecanismos de cumplimiento efectivos en este sector para asegurar que todas las transacciones se conducen de manera adecuada (por ejemplo: contratos)						

Piense en Procolombia como entidad pública encargada de promover las exportaciones en Colombia y califique cada una las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

No.	Totalmente desacuerdo... de acuerdo	Totalmente en				
		1	2	3	4	5
	Terceras Partes					
Tpart 1	Esta entidad tiene una reputación de ser honesta					
Tpart 2	Esta entidad tiene una reputación de preocuparse por las empresas					
Tpart 3	Esta entidad tiene una mala reputación en el medio					
Tpart 4	A muchas empresas les gustaría tener tratos con esta entidad					

Piense ahora en el Gerente No. 2. Indique la calificación que mejor describe su opinión frente a cada afirmación. Por favor califique cada una las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

		en				
Totalmente ...Totalmente						
desacuerdo... de acuerdo						
Habilidad		1	2	3	4	5
Hab1	Este gerente es muy capaz de realizar su trabajo en un proyecto de internacionalización					
Hab2	Este gerente es conocido por tener éxito en las cosas que intenta hacer en un proyecto de internacionalización					
Hab3	Este gerente tiene mucho conocimiento sobre el trabajo que se debe hacer en un proyecto de internacionalización					
Hab4	Me siento muy confiado en las habilidades de este gerente en un proyecto de internacionalización					
Hab5	Este gerente tiene capacidades especializadas que pueden aumentar nuestro desempeño como socios en un proyecto de internacionalización					
Hab6	Este gerente está bien calificado para un proyecto de internacionalización					
Benevolencia						
Ben 1	Este gerente se preocupa por mi bienestar					
Ben 2	Mis preocupaciones y necesidades son muy importantes para este gerente					
Ben 3	Este gerente no haría nada a sabiendas de que me haría daño					
Ben 4	Este gerente realmente se interesa por lo que es importante para mi					
Ben 5	Este gerente dejaría sus asuntos por ayudarme					
Integridad						
Integ1	Este gerente tiene un fuerte sentido de la justicia					

La confianza entre gerentes de pequeñas y medianas empresas para internacionalización. La influencia del perfil directivo y el entorno local

Integ2	Yo nunca dudo si este gerente cumplirá su palabra					
Integ3	Este gerente procura ser justo en el trato con los demás					
Integ4	Las acciones y comportamientos de este gerente no son muy coherentes					
Integ5	Me gustan los valores de este gerente					
Integ6	El comportamiento de este gerente parece estar guiado por principios sólidos					
	Confianza					
Conf1	Si de mí dependiera, yo no dejaría que este gerente tuviera influencia en asuntos que son importantes para mí en un proyecto de internacionalización					
Conf2	Yo estaría dispuesto a dejar que este gerente tuviera influencia sobre el futuro de mi empresa en un proyecto de internacionalización					
Conf3	Realmente me gustaría tener una forma de tener vigilado a este gerente en un proyecto de internacionalización					
Conf4	Yo si estaría cómodo entregándole a este gerente tareas o problemas que son importantes para mí en un proyecto de internacionalización, aún si no puedo monitorear sus acciones					

Por favor califique cada una las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, y 5 totalmente de acuerdo.

No.	Totalmente desacuerdo	Totalmente de acuerdo	en				
			1	2	3	4	5
	Compromiso		1	2	3	4	5
Comp1	Mantener una relación de largo plazo en procesos de internacionalización con este gerente es importante para mi						
Comp2	Mi relación con este gerente en procesos de internacionalización es algo que yo intento mantener						
Comp3	Espero continuar trabajando con este gerente por largo tiempo en procesos de internacionalización						
Comp4	Estoy muy comprometido en mi relación con este gerente para realizar procesos de internacionalización						
Comp5	La relación con este gerente en procesos de internacionalización será beneficiosa en el largo plazo						

No.	Totalmente desacuerdo	Totalmente de acuerdo	en				
	Propensión a confiar		1	2	3	4	5
Propen1	Uno debe ser muy cauteloso con los extraños						
Propen2	La mayoría de los expertos dicen la verdad acerca de los límites de sus conocimientos.						
Propen3	Se puede contar con que la gente hará lo que dice que hará						
Propen4	En estos días uno debe estar alerta o es probable que alguien venga y se aproveche de uno						
Propen5	La mayoría de los vendedores son honestos en la descripción de sus productos						
Propen6	La mayoría de las personas que reparan cosas no le cobrarán de más a las personas que son ignorantes en esos temas						
Propen7	La mayoría de las personas responde a encuestas de opinión pública con honestidad						
Propen8	La mayoría de los adultos son competentes en sus puestos de trabajo						

¡AGRADECEMOS SU PARTICIPACIÓN!