

RUBÉN FERNÁNDEZ ORTIZ

*Profesor Doctor Europeo en Economía y Dirección de Empresas
por la Universidad de La Rioja
Área Organización de Empresas*

JOSÉ IGNACIO CASTRESANA RUIZ-CARRILLO

*Titular de la Universidad en el Área de Organización de
Empresas en la Universidad de La Rioja*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.ª del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña ROSARIO SOLA FERRE.

Extracto:

EN el presente trabajo se responden las siguientes cuestiones fundamentales: ¿cuál es la importancia relativa del papel de la Dirección en el proceso de internacionalización? ¿Cómo son los equipos directivos de las PYMES más internacionalizadas? En el caso de las PYMES muchas veces se ha justificado su escasa presencia internacional en comparación con las grandes empresas amparándose en la falta de tamaño o recursos pero, ¿verdaderamente es imprescindible una amplia dotación de recursos de todo tipo que se encuentra más allá de las capacidades de las PYMES? ¿Todos los recursos son igualmente importantes para internacionalizar?

Puesto que, desde el punto de vista de la Dirección, la principal cuestión es seleccionar los recursos y asignar prioridades, en este trabajo, aprovechando los hallazgos de investigaciones anteriores, se presume la interconexión de los factores comerciales, tecnológicos, humanos, directivos, etc., a modo de sistema y se busca su influencia simultánea y relativa en los resultados exportadores de la empresa. Para establecer la importancia relativa de cada variable se realiza una investigación empírica que utiliza las ecuaciones estructurales como instrumento básico. Este análisis estructural y sistémico da orientaciones a las PYMES que quieran incrementar su compromiso exportador sobre en qué áreas es más conveniente focalizar los esfuerzos para lograr éxito en la exportación.

Según los resultados de esta investigación, podemos afirmar que las características de la Dirección son el factor más influyente en el proceso de
.../...

.../...

internacionalización de la PYME. Así pues, conocer las características del propio equipo directivo y compararlas con las de las empresas con mayor compromiso exportador puede ser una de las maneras más eficaces en manos de las PYMES que quieran diseñar una estrategia internacional exitosa. El presente trabajo desvela qué tipo de percepciones, formación, experiencia y habilidades poseen los equipos directivos de las empresas con mayor compromiso exportador.

Sumario:

1. Introducción.
2. Aportaciones teóricas al proceso de internacionalización de la empresa.
3. Factores explicativos de la actividad exportadora: modelo general de análisis.
4. Modelo de análisis propuesto.
5. Modelo específico de análisis.
6. Hipótesis de la investigación.
7. Justificación y medición de las variables del modelo.
8. Unidad de análisis, instrumento de medición y organización del trabajo de campo.
9. Diseño y representatividad de la muestra.
10. Análisis de resultados de la investigación.
11. Análisis explicativo: modelo estructural del grado de compromiso exportador.
12. Conclusiones.

Anexo I: Códigos de las ecuaciones de medida y estructurales.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas dos décadas, el fenómeno de la internacionalización de empresas en la Unión Europea ha adquirido un notable protagonismo. Los cambios experimentados por la estructura económico-social, en el actual contexto de globalización, han motivado a numerosos investigadores a estudiar este campo.

En el ámbito español, la importancia del proceso de internacionalización es si cabe mayor, debido a dos aspectos: intensidad del proceso y relevancia económica del mismo. En lo que respecta al primer aspecto, sirva decir que en las últimas dos décadas el coeficiente de apertura del mercado español se ha triplicado. Con respecto al segundo aspecto, destacar la privilegiada posición comercial española en Latinoamérica, o que la presencia en los mercados internacionales de las empresas españolas ha crecido de manera exponencial desde su entrada en la Unión Europea. Por otra parte, la irrupción de empresas de países emergentes en España va a motivar que, aunque sea de manera defensiva, la gran mayoría de las empresas incluyan la internacionalización como uno de sus principales ejes estratégicos en un futuro inmediato.

La elección de la actividad exportadora como núcleo de estudio de esta investigación se ha debido a varias razones. En primer lugar, porque la actividad exportadora constituye por una parte una manifestación de la internacionalización y del grado de competitividad, y por otra, uno de los instrumentos más importantes en el proceso de internacionalización de muchas pymes. En segundo lugar, porque al ser la que menor riesgo y esfuerzo conlleva, hace que sea el principal mecanismo empleado por la PYME a la hora de comenzar el proceso de apertura exterior.

Asumiendo la importancia que para las empresas tiene el reto de la internacionalización en este momento surgen inmediatamente algunas preguntas clave: ¿cómo son las empresas que han asumido un mayor compromiso exportador?, ¿en qué recursos han apoyado su estrategia? En el caso de las PYMES muchas veces se ha justificado su escasa presencia internacional en comparación con las grandes empresas amparándose en la falta de tamaño o recursos pero, ¿verdaderamente es imprescindible una amplia dotación de recursos de todo tipo que se encuentra más allá de las capacidades de las PYMES?, ¿todos los recursos son igualmente importantes para internacionalizar? Esta cuestión es clave para que la Dirección de la empresa pueda orientar sus escasos recursos.

Numerosos investigadores han abordado estas cuestiones haciendo énfasis en algunos casos en las circunstancias macroeconómicas o sectoriales; en otros casos centrándose en la importancia del tamaño de la empresa o en sus recursos tecnológicos, comerciales, financieros o humanos, encontrando que todos ellos son importantes para explicar el comportamiento internacional de la PYME. Sin embargo, desde el punto de vista de la Dirección, la principal cuestión es seleccionar los recursos y asignar prioridades. En este trabajo pretendemos, aprovechando los hallazgos de investigaciones anteriores, cuantificar la importancia relativa de todos esos factores estudiando su influencia conjunta en el compromiso exportador de la PYME. El valor añadido de esta investigación es crear un sistema en el que, a priori, todos los recursos y capacidades influyen en la internacionalización de la empresa pero no con la misma importancia. Para establecer la importancia relativa se realiza una investigación empírica que utiliza las ecuaciones estructurales como instrumento básico. Se presume la interconexión de los factores comerciales, tecnológicos, humanos, directivos, etc., a modo de sistema y se busca su influencia simultánea y relativa en la política exportadora de la empresa. Para realizar la investigación empírica se ha seleccionado un universo que minimice los efectos macroeconómicos escogiendo empresas de un mismo entorno geográfico, político, legal, etc. Finalmente se eligió a las empresas de la Comunidad Autónoma de La Rioja como banco de pruebas. Este análisis estructural y sistémico da orientaciones a las PYMES que quieran incrementar su compromiso exportador sobre en qué áreas pueden focalizar sus esfuerzos ayudando de este modo a definir el papel de la Dirección en el proceso de internacionalización.

Por otra parte, la propia Dirección de la PYME es un recurso valiosísimo y diferenciador, lo que da pie a otra pregunta importante: ¿qué importancia tienen las características de la Dirección de la empresa en su compromiso exportador?, ¿cómo diseñar el equipo directivo para impulsar la política internacional de la empresa?

Avanzando alguno de los resultados de esta investigación podemos afirmar que las características de la Dirección son el factor más influyente en el proceso de internacionalización. Su importancia, cuando se considera la influencia sistémica de todos los factores internos de la empresa, es comparable al tamaño de la empresa y superior a la de recursos considerados clave en el éxito de la exportación como pueden ser las capacidades comerciales de la empresa. Así pues, conocer las características del propio equipo directivo y compararlas con las de las empresas con mayor compromiso exportador puede ser una de las maneras más eficaces en manos de las PYMES que quieran diseñar una estrategia internacional exitosa. El presente trabajo desvela qué tipo de percepciones, formación, experiencia y habilidades poseen los equipos directivos de las empresas con mayor compromiso exportador.

En las conclusiones del trabajo se responden las cuestiones que hemos ido planteando:

- ¿Cuál es la importancia relativa del papel de la Dirección en el proceso de internacionalización?
- ¿En qué decisiones estratégicas ha de focalizarse la Dirección para incrementar el compromiso exportador de la empresa?
- ¿Cómo son los equipos directivos de las PYMES más internacionalizadas?

La respuesta a estas preguntas se alcanza siguiendo el siguiente esquema de trabajo:

- a) En el primer apartado nos proponemos exponer los resultados obtenidos del estudio de las principales investigaciones y trabajos internacionales del campo de la internacionalización en general y de la exportación en particular. Se destaca especialmente el marco teórico de recursos y capacidades.
- b) A raíz de las conclusiones extraídas en la anterior revisión de la literatura, se presenta una propuesta de interacción de los factores determinantes de la intensidad del compromiso exportador de la empresa, con los recursos y capacidades de la misma. En particular, se pone especial énfasis al estudio de las variables internas de las pymes y su relación con la exportación. Se propone un modelo general de análisis que recoja a modo de sistema toda la información precedente. Con el fin de posibilitar su contrastación empírica, proponemos un modelo específico que recoja los aspectos internos de la empresa y su efecto sobre la actividad exportadora. Este último modelo servirá de base para proponer las hipótesis de la investigación. Su justificación y contrastación tendrán lugar en el siguiente epígrafe.
- c) Efectuada la justificación teórica de las variables del modelo de análisis, vamos a proponer en este apartado la forma de medirlas. Realizaremos una breve revisión de la literatura empírica y un estudio pormenorizado de las condiciones de fiabilidad y validez de la escala.
- d) En el siguiente apartado, la consideración conjunta de las hipótesis nos permitió desarrollar un modelo teórico de los factores determinantes de la actividad exportadora de la PYME. Finalmente verificamos empíricamente las hipótesis planteadas mediante un modelo de ecuaciones estructurales.
- e) A partir de los resultados obtenidos en las estimaciones anteriores se extraerán algunas conclusiones sobre las cuestiones que motivan este trabajo.

2. APORTACIONES TEÓRICAS AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La actividad exportadora de la empresa constituye, por una parte, una manifestación de la internacionalización y del grado de competitividad internacional de la empresa y, por otra, uno de los instrumentos más importantes en el proceso de internacionalización de muchas PYMES (SUÁREZ, 1998). De hecho, la actividad exportadora de la empresa es, según el enfoque secuencial (también denominado modelo de Uppsala o enfoque escandinavo), una de las primeras fases del proceso de internacionalización empresarial (JOHANSON *et al.*, 1977; WIEDERSHEIM-PAUL *et al.*, 1978). Por otro lado, la exportación como forma de entrada en los mercados internacionales, es la que menor riesgo y esfuerzo comporta al evitar el elevado número de costes fijos que supone la colocación de activos en el extranjero. Esto, unido a que las pequeñas y medianas empresas españolas se enfrentan a limitaciones tanto en recursos (económicos, humanos, etc.) como en capacidades

(experiencia internacional, experiencias directivas en estos ámbitos, etc.), hace que la exportación sea el principal mecanismo empleado a la hora de comenzar el proceso de internacionalización empresarial.

Para explicar los factores relevantes que influyen en el comportamiento exportador de las empresas, se han venido aportando diferentes explicaciones en función de la perspectiva teórica subyacente. Así, desde el enfoque de la teoría de la organización industrial, la explicación del máximo grado de internacionalización (representado por la inversión directa en el extranjero), debe encontrarse fuera de la competencia perfecta, es decir, en mercados de competencia imperfecta y de oligopolio (MARTÍNEZ, 1997). La perspectiva de recursos y capacidades, por su parte, entiende la internacionalización de la empresa como una forma más de crecimiento (MAHONEY y PANDIAN, 1992).

No obstante, parece existir cierto grado de acuerdo en indicar que el problema de la competitividad internacional de la empresa es una variable compleja en la que participan numerosos aspectos de distinto carácter.

AABY y SLATER (1989), GEMÜNDEN (1991), LOUTER *et al.*, (1991), CAVUSGIL y ZOU (1994), ALONSO y DONOSO (1994, 1998), PLA (1999), LU y BEAMISH (2001) y RIALP-CRIADO *et al.*, (2002), coinciden en afirmar que podemos agrupar en dos grandes niveles aquellos factores que influyen en el comportamiento exportador de las empresas:

1. **Factores externos o exógenos** –relativos al contexto económico, institucional, nacional e internacional, incluyendo aspectos macroeconómicos, sociales, físicos, culturales y políticos (ALONSO y DONOSO, 1989, 1993; ALONSO, 1993)–.
2. **Factores internos o endógenos** –relacionados con las características intrínsecas de las empresas– y que, según la teoría de recursos y capacidades, serán básicos a la hora de explicar y detectar el origen de las fuentes de ventaja competitiva a largo plazo en su comportamiento internacional.

Visualizar estos factores de competitividad en el mercado internacional como una mera suma de aspectos exógenos y empresariales, constituye una percepción parcial del proceso pues ignora los efectos sistémicos entre ellos. En el modelo de análisis que plantearemos posteriormente, trataremos de poner de manifiesto estas interrelaciones mutuas que se dan entre los factores influyentes en el proceso de internacionalización, empleando para ello un instrumento estadístico adecuado como es el análisis de ecuaciones estructurales.

2.1. Factores del entorno: revisión teórica.

Se incluirían en este apartado todos aquellos aspectos que influyen en la capacidad de internacionalización de la empresa, y sobre los que la empresa tiene un control escaso. Podemos dividir en dos categorías superpuestas estos factores:

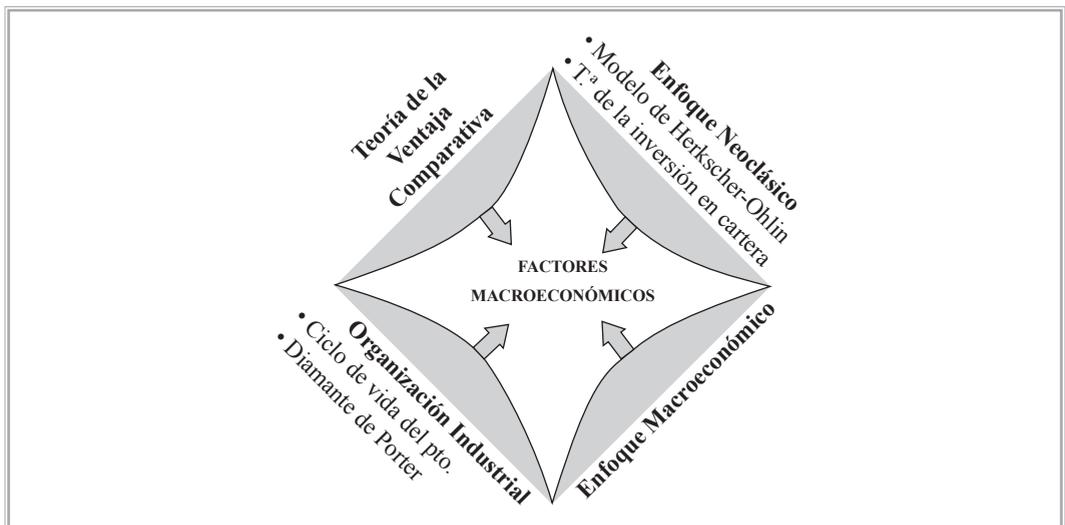
- a) Factores macroeconómicos, o relacionados con el conjunto de la economía nacional y,
- b) Factores del entorno sectorial, que afectan al conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica.

a) *Entorno macroeconómico: enfoques teóricos y factores explicativos.*

Con relación a los factores del entorno macroeconómico en el que se desenvuelve la actividad de la empresa, la idea que subyace es que determinadas características de índole nacional serán facilitadoras o restrictivas del desarrollo internacional de las empresas de un país (GRANT, 1996).

A continuación expondremos considerando el país como unidad de análisis, la explicación dada por diferentes enfoques teóricos al comercio internacional, los cuales tienen en común el mayor peso otorgado a los aspectos macroeconómicos sobre el funcionamiento empresarial (véase **figura 1**).

Figura 1. Corrientes de pensamiento macroeconómico.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Así, según la Teoría de la Ventaja Comparativa, la especialización internacional no requiere diferencias absolutas de precios, sino tan sólo diferencias relativas de los mismos, las cuales se derivan de diferencias tecnológicas entre países sectores. La principal conclusión de esta teoría es que cada país se especializará en la producción de aquel bien que fabrique con una mayor eficiencia, tanto para su consumo propio, como para la exportación; e importará aquellos bienes que produzca de modo menos eficiente.

Esta teoría ha sido criticada en lo que respecta, principalmente, a las restricciones impuestas en sus directrices. En concreto, el hecho de que el único factor productivo a emplear fuera el trabajo, el cual a su vez debía ser homogéneo y debía existir competencia perfecta entre los trabajadores, dio pie a la reformulación de esta teoría en lo que se ha venido a llamar Versión Neoclásica. Según ésta, los costes de producir una mercancía vendrán dados por la producción alternativa a la que se renuncia para permitir la producción de la mercancía en cuestión. Se incorpora de esta manera el concepto de coste de oportunidad. El papel del comercio internacional será el de producir incrementos en el nivel de bienestar de un país, cubriendo el diferencial entre producción y consumo del mismo.

Esta teoría neoclásica de la ventaja comparativa, encuentra una formulación más completa en el marco de competencia perfecta generado a través del modelo de HERKSCHER-OHLIN. Según este modelo la causa del comercio internacional son las diferencias en las dotaciones de factores entre países. Éstas serán el elemento determinante de las diferencias de los precios relativos (PORTER, 1991; MARTÍN, 1993; RODRÍGUEZ, 1993).

Un desarrollo posterior de las tesis de la teoría neoclásica supuso el nacimiento de la Teoría de la Inversión en Cartera que aun cuando relajaba las restricciones impuestas al modelo y lo hacía más cercano al análisis de la realidad se mostró incapaz a la hora de explicar la inversión directa en el extranjero (IDE). En síntesis, la teoría de inversión en cartera señalaba que la causa de los movimientos internacionales de capital (y, por lo tanto, de la existencia de la inversión directa en el extranjero) era la existencia de un diferencial en las tasas de interés. Además, esta teoría presupone la existencia de competencia perfecta, lo cual es incompatible con la existencia de inversión directa internacional.

El abandono en la década de los setenta de los supuestos neoclásicos con la incorporación del marco conceptual de existencia de competencia imperfecta posibilita la aparición de otros modelos de comercio internacional (SAINZ, 2001).

Veamos a continuación una síntesis general de las teorías correspondientes al Enfoque de la Organización Industrial. Esta teoría responde básicamente a la pregunta de por qué existen las multinacionales y, por ello, explica la inversión directa en el extranjero más que el crecimiento de las corporaciones multinacionales (PLA y SUÁREZ, 2001). HYMER (1976) indicó que su teoría procedía de la Teoría de la Firma, ya que estudia bajo qué condiciones una empresa de un país es controlada por una empresa de otro país. HYMER justifica la existencia de proyectos de inversión directa en el extranjero basándose en dos argumentos fundamentales:

- La posesión de ciertas ventajas competitivas exclusivas –*monopolistic advantage*–: ventajas de propiedad.
- La eliminación del conflicto entre posibles competidores.

Otro enfoque, englobado dentro de la teoría de la organización industrial y que aporta cierta capacidad explicativa sobre las actividades internacionales es el Paradigma del Ciclo de Vida del

Producto, introducido por RAYMON VERNON en 1966. Esta aportación trata de combinar y enlazar, por primera vez, la perspectiva basada en el país –teoría del comercio internacional– con el enfoque basado en el comportamiento individual de cada empresa. Este modelo trata de hacer frente a la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa introduciendo aspectos como los efectos de las economías de escala, el papel de la innovación tecnológica y la existencia de incertidumbre en los patrones de comercio entre los países (MELIN, 1992).

A continuación trataremos dos enfoques (el del «diamante» de PORTER y el macroeconómico de KOJIMA) que exponen aspectos determinantes del grado de internacionalización de las empresas que bajo el esquema planteado podríamos situar a caballo entre factores macroeconómicos y factores sectoriales. PORTER (1990) desarrolla una de las aportaciones más significativas en la explicación del origen del éxito de las empresas multinacionales al dirigir y organizar activos generadores de valor añadido dispersos geográficamente. Es el conocido como «Modelo de la Ventaja Competitiva» o «Diamante de la Ventaja Competitiva de las Naciones».

El modelo analiza la vinculación entre las ventajas competitivas de las empresas y las características estructurales de los países de donde son originarias dichas empresas. Así, los factores que según el modelo explican el éxito internacional de las empresas de un país son cuatro: condiciones de los factores; estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; condiciones de la demanda; y sectores conexos y de apoyo. Estos cuatro atributos crean el entorno nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir. A éstos hay que añadirle un elemento de influencia indirecta, como son las actuaciones de los gobiernos.

El «diamante» analiza los factores que conducen a las empresas a crear ventajas competitivas a nivel nacional e internacional conjuntamente. Considera que la mejor estrategia general para todas las empresas es su expansión a nivel internacional (MARTÍNEZ, 1997).

Consideramos especialmente revelador este modelo ya que supuso el desarrollo de otros trabajos, ya bajo la óptica de la Teoría de Recursos y Capacidades, que trataban de determinar las características que pueden cumplir las ventajas específicas de las empresas para constituir una fuente de ventaja competitiva (REED y DE FILLIPPI, 1990; BARNEY, 1991).

Un último enfoque que debemos considerar a la hora de explicar los factores suprasectoriales que influyen o determinan el nivel de exportación de las empresas, es el enfoque macroeconómico de KOJIMA (1982). Este enfoque busca la integración de las teorías del comercio con la teoría de inversión directa, centrandó su análisis en el mercado japonés. Según KOJIMA (1982), *«la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginal), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor»*. Esta inversión directa en el extranjero, característica de las empresas japonesas, consiste en producir bienes en países extranjeros a un coste inferior que en el país de origen mediante la correcta combinación, de una parte, de la transferencia de capital, tecnología y habilidades de la dirección de las empresas del país inversor y, de otra parte, de la dotación de factores propios del país receptor (PLA y SUÁREZ, 2001).

DUNNING (1988) afirma que el modelo macroeconómico de KOJIMA es estático y que carece de suficiente apoyo empírico que ratifique la existencia de esa dicotomía entre el modelo de inversión japonés y americano.

Analizados los distintos enfoques que desde la perspectiva del entorno económico general apuntan la existencia de una serie de factores macroeconómicos que inciden en la estrategia internacional adoptada por la empresa, procederemos a continuación a una exposición de los factores de exportación más relevantes.

Dentro de la literatura sobre exportación podemos distinguir entre: **a) factores que posibilitan o favorecen dicha actividad, b) factores que obstaculizan o restringen la actividad exportadora de las empresas, y c) factores contingentes**, cuyo efecto está condicionado por una multiplicidad de fenómenos complejos con los cuales se encuentran estrechamente relacionados.

a) Con respecto al conjunto de factores derivados de los distintos entornos nacionales que favorecen la actividad exportadora de la empresa, debemos destacar los siguientes:

- Apoyo y fomento institucional, que puede ir desde ayudas económicas o comerciales ofrecidas por el gobierno, financiando directamente actividades de promoción exterior, hasta la provisión de información sobre oportunidades en mercados exteriores, ayuda técnica, o la organización de cursos para la formación en temas de comercio exterior (WIEDERSHEIM-PAUL *et al.*, 1978). La generalización del uso de sistemas de apoyo a los procesos de apertura internacional en general y a la exportación en particular, no ha llevado consigo, sin embargo, unanimidad sobre las medidas más eficaces (NYBERG, 1987; ROSSON y SERINGHAUS, 1991). En la literatura internacional podemos encontrar, desde quienes subrayan la relevancia que tiene el fomento institucional en la promoción de la actividad exportadora de las empresas de un país (PORTER, 1991; DICKEN, 1992); hasta quien pone en tela de juicio la validez de este argumento (CAVUSGIL, 1983; COUGHLIN y CARTWRIGHT, 1987; DURÁN, 1987; GALLO y SEGARRA, 1987; FERNÁNDEZ y CASADO, 1994; CAZORLA, 1997).
- Un segundo factor que facilita los movimientos exportadores es la existencia de ventajas absolutas en costes (HORST, 1973). Es decir, que exista una diferencia real entre los costes de producir en el país inversor frente a los costes de llevarlo a cabo en el país receptor. Este diferencial puede surgir de diferencias en costes de mano de obra, acceso a materias primas sin costes elevados de transporte, etc.
- Un tercer factor también mencionado en la literatura es el efecto de las mejoras en la fiscalidad internacional. Es decir, cambios producidos en las políticas fiscales, tanto del país receptor, como del país-origen (ALWORTH, 1971; GERSOVIZT, 1987 y PICCIOTTO, 1992).

b) Dentro de los factores que obstaculizan o restringen la actividad exportadora podemos distinguir principalmente la existencia de restricciones gubernamentales e inestabilidad política de los gobiernos extranjeros. Este hecho puede provocar el establecimiento de barreras arancelarias y no arancelarias a la importación de productos procedentes del extranjero (HORST, 1973; PAVORD y BOGARD, 1975; CAVES, 1982;

ALBAUM, 1983), políticas restrictivas, elevado nivel de riesgo-país y sus efectos sobre el capital extranjero (AGARWAL, 1980; NIGH, 1985; OCDE, 1980, 1989; FATEHI-SAFIZADEH, 1989).

c) Por último, con respecto al grupo de factores contingentes que pueden incidir tanto positiva como negativamente sobre las políticas empresariales de internacionalización, podemos destacar dos de ellos:

- El primero de ellos hace referencia al mercado nacional y hemos de hablar como factores representativos el tamaño, nivel de saturación del mismo o situación de recesión por el que atravesase (RABINO, 1980; KAYNAK y KOTHARI, 1984).

Estos últimos dos aspectos han resultado tener un efecto positivo en la propensión exportadora por parte de las empresas (KEEBLE *et al.*, 1994; WESTHEAD *et al.*, 1994). Por un lado, el nivel de saturación del mercado puede incitar a las empresas a salir a mercados exteriores dada la fuerte rivalidad del mercado nacional y, por otro lado, a centrarse en defender su mercado local dado que estructuralmente carecen de los recursos necesarios para hacer frente simultáneamente a las estrategias nacional e internacional. Tal y como afirman WESTHEAD *et al.* (2002:53), «*algunas pequeñas empresas pudieran ser empujadas a exportar debido al pequeño tamaño del mercado nacional, a la situación de declive del mismo, al incremento competitivo de un gran competidor; o a la entrada de un elevado número de empresas, ofreciendo productos similares o servicios en el mercado nacional*».

En lo que respecta al tamaño del mercado nacional, HORST (1973) resalta el tamaño, no tan sólo del mercado nacional sino también del mercado destino como uno de los factores que modifica la probabilidad de emplazamiento en uno u otro país de las inversiones directas en el extranjero. PELLEGRINI (1991) establece como factores de localización dentro del sector de la distribución, entre otros, el tamaño del mercado potencial, sobre todo si es necesario hacer adaptaciones al nuevo mercado.

FERNÁNDEZ y CASADO (1994) al igual que CAZORLA (1997) afirman que el tamaño y la dimensión del mercado en el país receptor constituye una de las variables más relevantes que llevan a la PYME a efectuar inversiones directas en el extranjero con el fin de consolidar sus exportaciones.

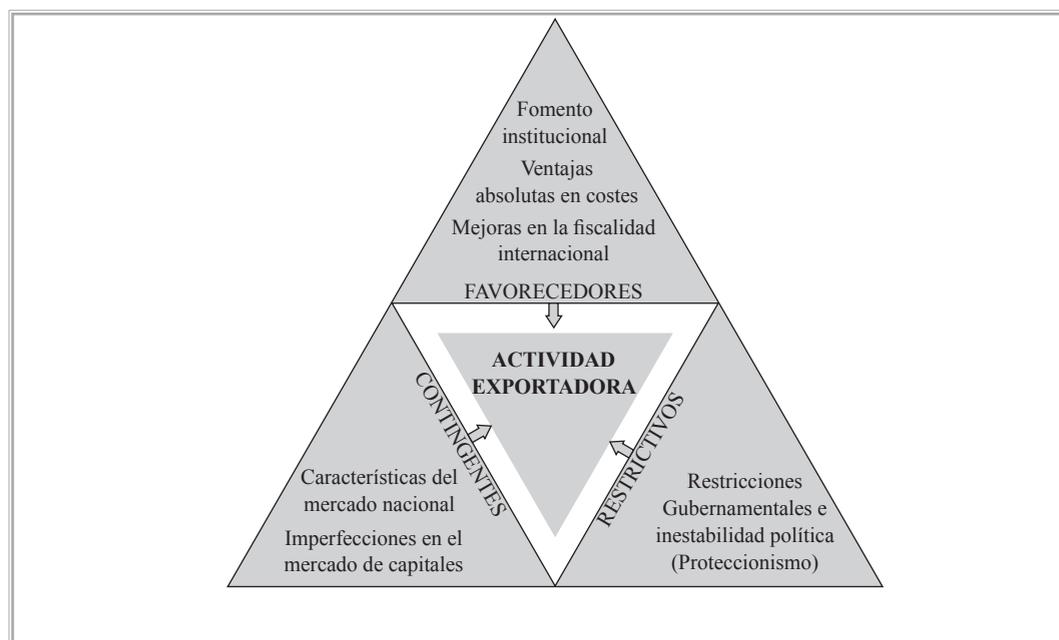
- Un segundo factor, que dentro de este grupo puede ser explicativo del comportamiento exportador, son las imperfecciones en el mercado de capitales. Estas imperfecciones las podemos contemplar desde dos puntos de vista. El primero, según la teoría de inversión en cartera, señala que la causa de los movimientos internacionales de capital (y por lo tanto de la existencia de inversión directa en el extranjero) es la existencia de diferentes tasas de interés entre país receptor y país emisor. Así, la existencia de elevados tipos de interés en el país origen provocará unos mayores obstáculos a la inversión de las empresas nacionales, a la par que una reducción del consumo interior de un país. Este hecho, que a priori provocará que los excedentes de *stock* de las empresas nacionales se puedan dirigir más fácilmente al mercado exterior mediante la exportación, sin embargo, se verá influido por la tasa de interés del país destino. Así, si ésta es alta, pudiera favorecer la instalación de empresas extranjeras (IDE), pero como efecto contrario decrecería el consumo interno, incrementándose el grado de rivalidad inter-empresarial.

El segundo aspecto está relacionado con el riesgo de tipo de cambio, es decir, que los flujos de inversión directa puedan responder a variaciones en el tipo de cambio (ALIBERT, 1971; CAVES, 1988; FROOT y STEIN, 1989). La política cambiaria que fija la paridad de la moneda es determinante del precio relativo de los intercambios comerciales (SEGURA, 1992). En el estudio de FERNÁNDEZ y CASADO (1994), el factor *tipo de cambio* se destaca con diferencia sobre el resto y esto se debe a su innegable incidencia (tanto positiva como negativa) sobre los flujos de exportaciones puntuales o sobre aquellos otros más consistentes en el tiempo y en los mercados. Nos encontramos por tanto con el hecho de que una actuación sobre la paridad de la moneda tiene efectos contrarios sobre la internacionalización de las empresas de un país, influyendo en un sentido sobre la política de IDE, y en el sentido contrario sobre el potencial de exportación.

Tras la entrada del euro como moneda de curso legal en la Unión Europea y la desaparición de las monedas «nacionales», siendo además la Unión Europea uno de los principales destinos de las exportaciones españolas, consideramos que este factor ha perdido peso en la actualidad a la hora de explicar el comportamiento exportador de las empresas españolas.

Como hemos podido observar, desde la perspectiva del entorno general, son múltiples y variados los factores que inciden de forma determinante en el compromiso exportador empresarial. Podemos ver un resumen de lo anteriormente mencionado en la siguiente figura.

Figura 2. Factores macroeconómicos de influencia en la actividad exportadora.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Sin embargo, desde un enfoque más actual, este conjunto de factores no agota todos los factores externos a la empresa que puedan incidir en su compromiso exportador, sino que también hemos de considerar variables de carácter sectorial.

b) Entorno sectorial: enfoques teóricos y factores.

No todos los sectores industriales tienen las mismas características. Además de la tecnología utilizada, su diferente estructura ejercerá una fuerte influencia en el análisis de sus posibilidades estratégicas de las empresas pertenecientes al sector (PORTER, 1982). Dentro de estas posibilidades estratégicas se encuentra su política de crecimiento, la cual recoge su proyección internacional.

El planteamiento del análisis sectorial (también conocido como paradigma Estructura-Conducta-Resultados) supone implícitamente que las empresas de un mismo sector son idénticas en términos de recursos relevantes controlados o estrategias perseguidas (SHERER, 1980; RUMELT, 1984), que la heterogeneidad de los recursos tan sólo es defendible a corto plazo (BARNEY, 1991; CUERVO, 1993), y que, por lo tanto, la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos no son fuente de ventaja competitiva (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1989).

Entre las razones que pueden impulsar a una empresa a abordar una estrategia de internacionalización, JARILLO y MARTÍNEZ (1991) destacan, entre otras, el objetivo de la reducción de costes empresariales, la obtención de un tamaño mínimo eficiente para producir, o la evaluación del propio mercado. Sin embargo, «*la razón más poderosa para la internacionalización de las empresas está en las características de la industria en la que se opera*» (NAVAS y GUERRAS, 1998: 402). El fenómeno de apertura de los sectores de la economía a la competencia internacional es conocido como globalización de los mercados (PORTER, 1986; GHOSHAL, 1987; SOLBERG, 1991). Ante esta situación, la empresa no se ha de plantear si internacionalizarse o no, sino cómo responder mejor a este proceso de globalización que le viene dado por el entorno.

Los factores de globalización, es decir, características que hacen que la industria sea más o menos global ¹, incidirán en los comportamientos estratégicos de las empresas de un mismo sector, al ser éstos uno de los aspectos relevantes en el proceso de formulación de las estrategias internacionales de las empresas (SOLBERG, 1991).

Por todo ello, y dada su elevada implicación en la estrategia internacional de la empresa, estudiaremos a continuación dichos factores de globalización (SOLBERG, 1991):

1. La estructura de la oferta.

a) Grado de especialización nacional de la industria. En determinadas industrias, la concentración de oferentes en un número limitado de países hace que el volumen de comercio internacional

¹ Entendemos por sector global aquel en el que la posición competitiva de una empresa en un país está afectada en gran medida por su posición competitiva en otros países y viceversa, por lo que sus empresas integrantes compiten entre ellos sobre una base mundial (PORTER, 1986).

sea elevado debido a la complejidad de entrar en dichas industrias especializadas. La competencia internacional se produce sobre todo en países terceros, mientras que dentro de los países de origen de la industria especializada la competencia internacional es muy limitada.

- b) Estructura competitiva de la industria. Uno de los principales factores a la hora de decidir el grado de globalidad de la estructura competitiva de la industria son las economías de la empresa, que afectan directamente a la concentración de la actividad (LEVITT, 1983; TINSLEY, 1986). A este respecto, tal y como afirma PORTER (1990), las industrias con una elevada rivalidad están más acostumbradas a competir intensamente y han sido precisamente las que han hecho emerger empresas líderes en mercados globales y las que han soportado mejor la competencia exterior tras la desaparición de las barreras arancelarias.

La combinación de estos factores dará lugar a tres grupos de industrias: la global, la regional y la industria fragmentada o nacional.

La industria global se caracteriza por un número limitado de participantes, suministradores de los principales segmentos de mercado y se ve favorecida por el alto grado de especialización de las empresas de la industria, y el tamaño elevado de los mismos. Esta concentración industrial se acentuará ante la existencia de elevados gastos de I+D o fuertes economías de escala. La implicación en la actividad comercial internacional de las empresas pertenecientes a esta industria es que, por un lado, deberán optimizar sus economías de escala, acudiendo a la inversión directa en el extranjero, o si su situación financiera no permite adoptar una posición agresiva, deberá plantearse opciones de alianzas estratégicas en el exterior (*joint-venture*, acuerdos de I+D, subcontratación, etc.); y por otro lado, han de optimizar su cartera de negocios concentrando sus actividades de valor.

Conforme disminuye el grado de especialización industrial o se incrementa el número de competidores (industria regional), se fomenta el desarrollo del comercio internacional con base nacional, es decir, toma más relevancia el concepto de exportación desde el país origen. No es tan necesaria la inversión en el extranjero debido a que la estructura oligopolista del mercado permite que ningún participante domine el mercado.

Ante industrias fragmentadas o nacionales, serán las empresas nacionales las que determinen las pautas de la oferta y como consecuencia de ello no existirán presiones globales que empujen a la industria hacia una orientación más internacional.

Además de los factores estructurales de la oferta hasta ahora analizados, la posibilidad de acceso que presente el sector también jugará un papel destacado en el grado de globalización de los mercados.

2. Accesibilidad al mercado internacional.

La posibilidad de libres flujos de mercancías entre países viene determinada por dos factores:

a) La similitud de las pautas de la demanda.

Estos factores dependen del comportamiento de los clientes y serían las necesidades homogéneas de las preferencias y comportamiento de los consumidores. Esto provoca que el producto o servicio ofrecido sea esencialmente el mismo, incrementándose la estandarización éstos. A este respecto, WIEDERSHEIM-PAUL *et al.* (1978) hablan de tres dimensiones: estandarización, complejidad y relación entre producto/servicio, como aspectos también relevantes en el proceso exportador de la empresa.

b) Ausencia de barreras de entrada.

Estos factores dependen de las normativas gubernamentales nacionales y pueden manifestarse en un amplio espectro de situaciones tales como estándares nacionales diferentes, subsidios locales, procedimientos de compras públicas preferentes, sistemas de distribución, etc. (JARILLO y MARTÍNEZ, 1991). El nivel de protección del sector afecta de manera similar a todas las empresas situadas en él, y contribuye a crear «un espacio de competencia nacional cerrado o abierto» que influye de manera relevante en el grado de competitividad internacional.

Analizados los factores sectoriales, debemos concluir que los aspectos externos a la organización tan sólo mostrarán una realidad parcial de los motivos que impulsan a la empresa a comenzar el proceso de internacionalización, y de la misma manera, será una de las consideraciones a tener en cuenta por la empresa a la hora de valorar el método de entrada en los mercados exteriores. Por lo tanto, hemos de analizar los aspectos intrínsecos de la empresa para complementar esta visión parcial y tratar de dar una explicación integral al fenómeno de internacionalización empresarial.

2.2. Factores endógenos.

La importancia de los dos grupos de factores anteriormente comentados (aspectos macroeconómicos y aspectos sectoriales) es incuestionable tanto en términos de relevancia económica, como de oportunidad temporal o espacial de localización de las inversiones en el extranjero. Sin embargo, una sólida y estable proyección exterior pasa por un obligado análisis de aquellos factores de índole interno, relacionados con las características intrínsecas de la empresa, y que sean explicativos de su mayor o menor propensión exportadora (en una primera fase) y de sus movimientos estratégicos internacionales (en una fase posterior).

A continuación expondremos, considerando la empresa como unidad de análisis, una serie de corrientes de pensamiento que nos ayudarán a dilucidar aquellos factores que en el ámbito particular de la pyme, influyen en su compromiso exportador. Las corrientes de pensamiento consideradas son:

- Teoría de los costes de transacción.
- Teoría de la internalización.
- Paradigma ecléctico.
- Teoría de recursos y capacidades.

La **teoría de los costes de transacción** (WILLIAMSON, 1975). El grado de aplicación de esta teoría en el ámbito internacional ha sido notable. Así, podemos decir que se ha empleado para explicar el grado de control de las empresas multinacionales sobre sus filiales en el extranjero (GATIGNON y ANDERSON, 1988), el modo de penetración elegido por la firma para abordar los mercados exteriores (ANDERSON y GATIGNON, 1986), y la elección del tipo de canal de distribución (ANDERSON y COUGHLAN, 1987; KLEIN, FRAZIER y ROTH, 1990). De igual manera, se ha utilizado para evaluar la incidencia sobre el resultado de la actividad exportadora de los activos específicos de transacción (ZHANG, 1993; LEE y JANG, 1998), de la volatilidad del entorno (ZHANG, 1993; BELLO y GILLILLAND, 1997) y de la incertidumbre en la toma de decisiones (LEE y JANG, 1998).

Otro enfoque para estudiar la actividad internacional de una empresa es la llamada **teoría de la internalización** (BUCKLEY y CASSON, 1985, 1998; RUGMAN, 1981; HENNART, 1991; CASSON, 1991; KIMURA, 1989; ERRAMILLI y RAO, 1993; DURÁN, 1994). La teoría de la internalización explica la elección del modo de entrada en los mercados exteriores a partir del análisis de cada transacción. Se trata de elegir aquella opción que minimice los costes de transacción bajo el supuesto de existencia de fallos de mercado, los cuales actúan como barreras al libre comercio. A este respecto, BUCKLEY y CASSON (1976) indican cinco tipos de imperfecciones de mercado que constituyen un incentivo para la internalización. Son los siguientes: existencia de retardos en los mercados, imposibilidad de discriminación de precios, concentración bilateral del poder de mercado, asimetría de información entre comprador y vendedor, e intervencionismo gubernamental de los mercados internacionales.

Además de los fallos de mercado existen los llamados fallos de firma (HENNART, 1991). Los fallos de firma se deben a los costes de contratar y coordinar los servicios de los factores. Ante la existencia de estos fallos de mercado y de firma, y en caso de que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior, se puede explicar la existencia de la empresa multinacional a partir del balance entre los costes asociados a las imperfecciones de los mercados exteriores y los costes de firma.

Un último enfoque a analizar antes de centrarnos en la teoría de recursos y capacidades es el **paradigma ecléctico**. Este enfoque trata de reconciliar las distintas perspectivas teóricas vistas hasta el momento. Su existencia se debe a John DUNNING (1973, 1980, 1988), y pretende crear un marco de análisis general capaz de explicar no sólo las causas directas de la IDE, sino también cómo tiene lugar su distribución entre los diferentes países.

Apoyándose en este paradigma, una firma elegirá explotar sus ventajas competitivas mediante IDE cuando se den las siguientes cuatro condiciones: (PLA y SUÁREZ, 2001)

- Ventajas de propiedad de las empresas de una nación frente a firmas de otras nacionalidades. Las podemos clasificar en dos grupos: ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (tales como recursos humanos, la capacidad tecnológica, sistemas de gestión más eficientes, el saber-hacer, etc.), y ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos.
- Ventajas específicas de localización. Serían aquellas ventajas no surgidas de factores específicos de las empresas, sino de aquellos disponibles en los mismos términos para todas las

empresas cualesquiera que sean su tamaño y nacionalidad. Estaríamos hablando de aspectos tales como la distribución espacial de los *inputs* y de los mercados; precios, calidad de las materias primas; los costes de comunicación y transporte; nivel de intervencionismo gubernamental; distanciamiento físico, ideológico y cultural, etc.

- Ventajas de internalizar. Consiste en que sea más beneficioso para la empresa la utilización de las ventajas propias para ella misma, es decir, que resulte más provechoso para la empresa internalizarlas, que venderlas o arrendarlas a empresas localizadas en otras regiones. Los factores que conducen a la internalización de los mercados son aquellos que surgen de la reducción de los costes de transacción.

En conclusión, podemos observar que la teoría de la internalización explica por qué las empresas producen en mercados extranjeros para explotar o adquirir esas ventajas; las teorías de localización del comercio explican dónde tiene lugar la producción; las teorías del oligopolio y comportamiento estratégico explican la reacción de las empresas ante configuraciones particulares de los tres tipos de ventaja anteriores y, por último, a partir de la teoría ecléctica se puede explicar todo tipo de producción extranjera efectuada por todos los países.

La evolución de las teorías presentadas va desde los aspectos macroeconómicos (ayuda gubernamental, inestabilidad política, etc.), pasando por variables específicas comunes a todos los competidores de un sector (características de cada posible país destino, naturaleza de la transacción del producto, etc.), hasta el reconocimiento de otros factores más internos y asociados directamente con la empresa (tales como estructura organizativa, aspectos organizativos, directivos, recursos, capacidades, etc.). Será este último aspecto (factores internos empresariales) el que nos sirva de análisis para delimitar la fuente de compromiso exportador de las empresas. Para este análisis utilizaremos como marco teórico la teoría de recursos y capacidades, por ser ésta la que mayor capacidad explicativa muestra en el estudio de los factores internos de las organizaciones, y por ser considerada como un enfoque complementario del análisis de la organización industrial (MAHONEY y PANDIAN, 1992).

2.2.1. Teoría de los recursos y capacidades.

Este enfoque centra su atención en el análisis de los recursos y capacidades que poseen las empresas, así como en sus diferencias y en su importancia para explicar la evolución de sus resultados. Pretende identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder.

La empresa pasa a ser un conjunto de tecnologías, conocimientos y capacidades que se generan y amplían en el tiempo y que son básicas a la hora de explicar y detectar el origen de las fuentes de ventaja competitiva a largo plazo. La definición de una ventaja competitiva en el ámbito internacional no difiere en exceso de la que podemos hacer para el mercado nacional.

No hay una definición generalmente aceptada acerca de qué comprenden exactamente los recursos de la empresa. AMIT y SCHOEMAKER (1993) los definen como un *stock* de factores disponibles

que posee o controla la empresa. BARNEY (1991) considera como tal a cualquier factor productivo que esté a disposición de la empresa, independientemente de su tangibilidad, o de si la empresa posee o no derechos de propiedad sobre él.

Lo realmente importante, como indica KAY (1993), es saber cómo movilizar estos recursos a través de las capacidades de que disponga la organización, pues en ello se fundamenta el éxito de cada empresa. En este sentido, tomando las aportaciones realizadas por GRANT (1991), AMIT y SCHOE-MAKER (1993), CUERVO (1993), CHANDLER y HANKS (1994) y FERNÁNDEZ (1993, 1995), definiremos las capacidades como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas diferenciales que surgen del aprendizaje colectivo de la organización y que determinan la aptitud y forma en que la empresa despliega sus recursos, proporcionando la base necesaria para la creación y sustento de la ventaja competitiva.

Si los recursos se entienden como un *stock* disponible de factores, las capacidades tienen más que ver con la idea de flujo, es decir, con el modo en que una empresa realiza una actividad. Las capacidades que posee una empresa se convierten en competencias distintivas cuando no son generalizables al resto de las empresas y permiten obtener, a partir de ellas, productos que satisfagan las necesidades de los segmentos objetivos de la empresa de forma superior al resto de competidores.

Conocida la teoría de los recursos y capacidades, podemos adelantar que el nivel de internacionalización de la empresa, dependerá del *stock* de recursos con los que ésta cuente. Al igual que no todos los recursos tienen el mismo valor en el mercado, no todos tendrán tampoco la misma relevancia o trascendencia en la generación de las capacidades necesarias.

A continuación desarrollaremos la aplicación de la teoría de recursos y capacidades al ámbito de la internacionalización de la empresa, ya que siguiendo a autores como PENG (2001: 819), «*el enfoque de recursos y capacidades ha hecho a la investigación desarrollada en los mercados internacionales más rigurosa desde el punto de vista teórico*». Agruparemos los distintos modelos teóricos planteados en función de la temática concreta estudiada. Así, en primer lugar, estudiaremos los modelos explicativos del desarrollo exportador en función de las variables de marketing (GEMÜNDEN, 1991; CAVUSGIL y ZOU, 1994; HAAR y ORTIZ-BUONAFINA, 1995; MORGAN *et al.*, 2004); en segundo lugar, analizaremos aquellos que otorgan peso específico a las características o percepciones del decisor en el comportamiento exportador de la organización (CAVUSGIL y NEVIN, 1981; CAVUSGIL, 1984b; SUÁREZ, 1998); y en tercer lugar, aquellos modelos que, tomando genéricamente los recursos, capacidades y competencias de la organización, analizan su efecto sobre la variable internacionalización (AABY y SLATER, 1989; NAIDU y PRASAD, 1994; VALENZUELA, 1997).

2.2.1.a). Variables de marketing.

CAVUSGIL y ZOU (1994) se centran en el estudio de la denominada capacidad de marketing. Aunque parten inicialmente de la idea de que un correcto ajuste estrategia-entorno puede llegar a proporcionar a la empresa resultados positivos, acaban concluyendo que el resultado de la actividad comercial estará determinado por la estrategia de marketing llevada a cabo, y por las características

de la empresa. A su vez, la estrategia de marketing en una actividad exportadora está determinada tanto por fuerzas internas –tales como las características de la empresa y de los productos–, como por fuerzas externas –características de la industria y del mercado de exportación–.

Las conclusiones de este estudio revelan que los resultados de una actividad exportadora se encuentran fuerte y positivamente influenciados por la experiencia internacional de la empresa y la adaptación del producto; de una manera más moderada y positiva por el compromiso con la exportación y por el apoyo a los distribuidores; y de una manera débil y positiva con la capacidad de mantener un precio competitivo.

En una línea de investigación similar, HAAR y ORTIZ-BUONAFINA (1995) identificaron una serie de factores que, relacionados directamente con las variables de marketing, influían sobre el proceso exportador de las empresas brasileñas. Estos factores, fácilmente asimilables a los recursos y capacidades de la empresa, surgieron de un análisis factorial sobre una serie de variables identificadas en estudios previos de ORTIZ-BUONAFINA (1991) y CHRISTENSEN *et al.* (1987).

GEMÜNDEN (1991), por su parte, propone un modelo explicativo del éxito exportador de la empresa, donde las variables independientes son las actividades llevadas a cabo por la empresa; es decir, estrategias e instrumentos de la dirección comercial de la empresa empleados en el mercado exportador. Concretamente define las siguientes: actividades de información, investigación y desarrollo, política de producto, comunicación, precio y distribución.

2.2.1.b). Variables del decisor.

Las ideas que subyacen del modelo de relación causal entre los aspectos internos y el comportamiento organizativo propuesto por CAVUSGIL y NEVIN (1981) y desarrollado más ampliamente en CAVUSGIL (1984b) son que, en primer lugar, se debería profundizar y dar un peso específico a las características internas tanto de la organización, como del decisor; y en segundo lugar que dichas características son capaces de diferenciar exitosamente a los exportadores activos de los pasivos. Para ello, nos plantean un modelo que desvela la existencia de cuatro grandes categorías que en el ámbito organizativo pudieran estar correlacionadas positivamente con el comportamiento exportador.

- *Ventajas diferenciales de la empresa:* características que facilitan el compromiso de la empresa con la exportación. Estas características no son, por sí mismas, suficientes para que tenga lugar la exportación, sino que sirven como motivación inicial para las empresas que estén experimentando con los procesos de lanzamiento exterior de sus productos/servicios.
- *Ambiciones de la dirección para el logro de los objetivos empresariales:* varios estudios indican que el interés de la dirección por la consecución de objetivos empresariales, tales como la rentabilidad, crecimiento y diversificación pueden llegar a ser cruciales para definir el comportamiento exportador de la empresa (HUNT, FROGGATT y HOVELL, 1967; SIMMONDS y SMITH, 1968).

- *Recursos para la exportación*: el compromiso con la exportación requiere que la empresa destine recursos financieros y humanos, así como dedicación de la dirección, para llevar a cabo las actividades necesarias para planificar el proceso de exportación.
- *Expectativas de la dirección*: evaluaciones subjetivas del decisor con relación al atractivo de la exportación para la empresa. Los directivos tienden a formarse expectativas sobre la rentabilidad, riesgo y coste de la exportación basándose para ello en sus propias experiencias, y en la percepción que del potencial impacto pudieran tener los cambios en los mercados internacionales.

La conclusión más relevante de este modelo (CAVUSGIL y NEVIN, 1981) y de su posterior desarrollo empírico (CAVUSGIL, 1984b) es que variaciones en la actividad exportadora de una empresa pueden llegar a ser explicadas, de una manera significativa, por las características organizativas y directivas de la empresa.

Un último modelo que queremos destacar es el realizado por SUÁREZ (1998). Dicho modelo está constituido por tres elementos básicos que afectan a la decisión de exportar: a) la situación objetiva de la empresa, donde se incluyen tanto aspectos del entorno general, como de la propia empresa, b) las características de la alta dirección/decisor y c) las percepciones directivas sobre la actividad exportadora.

SUÁREZ (1998) concluye que las características del decisor, y concretamente su nivel de estudios y su formación en el extranjero, influyen especialmente en el grado de compromiso que las empresas exportadoras mantienen con los mercados exteriores, mientras que pierde importancia cuando lo que pretende explicar es la decisión de comenzar la exportación.

2.2.1.c). Recursos, capacidades y competencias.

Siguiendo el modelo de competencias de la empresa propuesto por AABY y SLATER (1989), las bases para la implantación y formulación del proyecto estratégico empresarial son las competencias que sea capaz de desplegar la organización y las características de la misma. Estas capacidades competitivas no son variables causales directas de la estrategia de internacionalización desarrollada por la empresa, sino que son encauzadas mediante la estrategia empresarial. Los resultados del proceso se verán de igual manera influidos por los condicionantes externos provenientes del entorno.

El modelo establece una relación causal no directa entre los recursos y capacidades de la empresa, y el éxito en el proceso de internacionalización. La relación viene encauzada a través de la estrategia empresarial.

El siguiente modelo, propuesto por NAIDU y PRASAD (1994), contempla el *stock* de recursos y capacidades que posea la organización como la principal influencia de desarrollo exportador de la empresa. El modelo incluye también, como aspectos de influencia, las percepciones y prioridades que el cuerpo directivo tenga con respecto al desarrollo de la exportación; así como, el entorno de

marketing internacional. Las variables independientes que resultaron significativas fueron el enfoque en el mercado internacional, el *stock* de capacidades, la prioridad de la alta dirección en el desarrollo exportador de la empresa, la experiencia exportadora y la intensidad exportadora de la empresa.

Hasta aquí, se ha efectuado una revisión de la literatura, en concreto las corrientes de pensamiento macroeconómico más representativas tales como la teoría de la ventaja comparativa, el enfoque neoclásico, el modelo de HERKSCHER-OHLIN, la teoría de la inversión en cartera, la teoría de la organización industrial, el ciclo de vida del producto, el diamante de PORTER y el enfoque macroeconómico. De igual manera hemos profundizado en el estudio de las corrientes de pensamiento empresarial tales como la teoría de los costes de transacción y la teoría de agencia, la teoría de la internalización, el paradigma ecléctico y la teoría de recursos y capacidades. De este estudio podemos concluir que el cuerpo teórico que mejores oportunidades ofrece para estudiar la propensión exportadora de las PYMES es la teoría de recursos y capacidades. En el siguiente apartado se diseñará un modelo de análisis propio basado precisamente en la revisión teórica realizada en este epígrafe.

3. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA: MODELO GENERAL DE ANÁLISIS

Estudiados los distintos modelos que, desde la perspectiva interna de la empresa pueden apuntar la existencia de una serie de factores empresariales, que inciden de un modo más o menos relevante en la estrategia de internacionalización adoptada por la empresa, procederemos a continuación a una exposición de los factores de exportación más relevantes.

Posteriormente se propondrá un modelo general de análisis que recoja a modo de sistema toda la información precedente. En dicho modelo se muestran los grupos de variables potencialmente explicativas del grado de compromiso exportador de la empresa, estructurados en dos factores: externos e internos. Con el fin de posibilitar su contrastación empírica, proponemos un modelo específico que recoja los aspectos internos de la empresa y su efecto sobre la actividad exportadora. Este último modelo servirá de base para proponer las hipótesis de la investigación, que versarán sobre el papel desarrollado por el capital humano a nivel directivo en el incremento del compromiso exportador.

Podemos agrupar en dos grandes bloques todos los elementos que han aparecido en la literatura como posibles componentes de los factores internos que influyen en el comportamiento exportador de las empresas. Así, éstos serían: las características de la empresa y las características de la dirección.

3.1. Características de la empresa.

Apoyándonos en la teoría de recursos y capacidades, podemos distinguir dos grandes componentes empresariales que han sido empleados como variables en la explicación del comportamiento exportador de las organizaciones empresariales. Éstos son: 1) la dimensión de recursos y 2) la dimensión de capacidades.

3.1.1. Dimensión de recursos.

Vamos a mencionar los tres aspectos, que tras una exhaustiva revisión de la literatura son, a nuestro entender, los factores más esclarecedores del tema tratado: a) tamaño de la empresa, b) disponibilidad de recursos y c) experiencia empresarial.

a) Tamaño de la empresa.

El tamaño empresarial ha sido estudiado por numerosos autores como una de las variables relacionadas con el comportamiento exportador de la empresa (GEMÜNDE, 1991; BONACCORSI, 1992; CALOF, 1994; NAIDU y PRASAD, 1994; KATSIKEAS, 1994; GANKEMA *et al.*, 2000; DEAN *et al.*, 2000; NAS-SIMBENI, 2001; MELLE y RAYMOND, 2001; WESTHEAD *et al.*, 2002; JAVALGI *et al.*, 2003; ÁLVAREZ, 2004; ANDERSSON *et al.*, 2004). También ha sido una variable relacionada con otras estrategias de acceso a los mercados exteriores, como la concesión de licencias (CONTRACTOR, 1984), franquicias (EROGLU, 1992) y la inversión directa en el extranjero (TERPSTRA y YU, 1988; MATÉ, 1996; y MARTÍNEZ MORA, 2000).

Parece existir consenso entre los investigadores acerca del carácter marcadamente sintético atribuido al tamaño como un factor que resume una amplia variedad de aspectos tales como con una mayor cantidad de recursos financieros, directivos, capacidad productiva, posibilidades técnicas, etc. (MITTELSTAEDT *et al.*, 2003).

Sin embargo, a la vista de diversos estudios empíricos, se detecta en este punto cierta indefinición teórica de la relación planteada y en consecuencia, no podemos afirmar la existencia de una relación única y generalizada entre tamaño y comportamiento exportador (McGUINNES y LITTLE, 1981; CZINKOTA y JOHNSTON, 1983; DIAMANTOPOULOS e INGLIS, 1988 y BAGCHI-SEN, 1999).

b) Disponibilidad de recursos.

La presencia en el interior de la empresa de diferentes clases de recursos y/o capacidades distintas, o bien su posible infrautilización, alienta a examinar sus posibilidades de expansión a través de mecanismos tales como la exportación. Por el contrario, una cierta escasez en la disponibilidad de los mismos limita el alcance y la manera en que la empresa podría llevar a cabo nuevas actividades. La limitación de los recursos de las PYMES puede retardar la capacidad de la empresa para salir de su mercado doméstico.

El compromiso con la exportación requiere que la empresa destine recursos financieros y humanos (HUNT, FROGGATT y HOVELL, 1967; CUNNINGHAM y SPIGEL, 1971), así como directivos, para llevar a cabo las actividades necesarias, tales como búsqueda de información, formulación de políticas, etc. (CAVUSGIL y NEVIN, 1981), para planificar el proceso de exportación (CAVUSGIL, 1984b).

DIAMANTOPOULOS e INGLIS (1988) ratificaron empíricamente el hecho de que las empresas con elevados grados de compromiso exportador poseían, a su vez, un mayor número de empleados dedicados a las labores de apoyo a la función de exportación y una mejor organización de los departamentos de exportación. Otros autores (FRASER y HITE, 1990; JOHANSON y VAHLNE, 1990; HAAR y ORTIZ-BUONAFINA, 1995), también ven la necesidad de contar, por parte de la empresa, con recursos excedentes para incrementar el compromiso con el proceso exportador.

c) Experiencia empresarial.

La experiencia empresarial es un factor que permite aglutinar recursos empresariales que mediante el efecto aprendizaje son la base de la generación de capacidades. Por ello la experiencia se encuentra en la difuminada línea de separación entre el concepto de recurso y el de capacidad.

Dentro del nivel de experiencia comercial que tenga la empresa, vamos a diferenciar entre dos aspectos: por un lado, el grado de expansión nacional al que haya llegado la empresa y, por otro, el nivel de experiencia internacional que ésta tenga.

c.1). Grado de expansión nacional.

El grado de expansión nacional hace referencia al nivel de cobertura nacional que tenga la empresa a través de sus distintas políticas comerciales. Las empresas exportadoras diferirán entre sí, no tan sólo en el grado de expansión geográfica a escala internacional, sino que todas las empresas, las internacionalizadas y las exclusivamente nacionales, pueden mostrar diferencias en el grado de expansión geográfico del mercado nacional alcanzado o el que ésta pueda llegar a abarcar en el futuro (SUÁREZ, 1998).

c.2). Experiencia internacional.

El conocimiento experimental, es decir, aquel basado en la experiencia y que tan sólo puede ser adquirido vía experiencia, será capaz de generar oportunidades de negocio reduciendo la incertidumbre del mercado y puede llegar a ser motor de la internacionalización de la empresa (JOHANSON y VAHLNE, 1990).

Las empresas con altos niveles de experiencia en el mercado exportador tienden a percibir menores niveles de incertidumbre en sus actividades de exportación, poseen una mejor comprensión de las fuerzas del mercado de exportación (MADSEN, 1989), y logran así unos mejores niveles de resultados en comparación con otras.

Entre los trabajos empíricos que han llegado a la conclusión de la existencia de una relación positiva entre la experiencia internacional de la empresa y los resultados de la exportación, podemos destacar los de DOUGLAS y CRAIG (1989), MOON y LEE (1990), ERRAMILLI (1991), CAVUSGIL y ZOU (1994), CAZORLA (1997) y McDUGALL *et al.* (2003).

3.1.2. Dimensión de capacidades.

Desde la perspectiva de recursos y capacidades, son las habilidades individuales de los miembros de la empresa las que junto con la dirección de la misma generan, vía rutinas organizativas, competencias distintivas que no sólo proporcionan a la empresa ventajas competitivas en sus negocios actuales, sino que pueden ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo en nuevos países (FERNÁNDEZ Y BONACHE, 1995).

El tipo de capacidades que pueden actuar, en mayor medida, como factores de influencia sobre la actividad exportadora de la empresa son las capacidades financieras, comerciales, tecnológicas y de capital humano. Veamos a continuación con mayor detalle cada una de ellas.

a) Capacidades financieras.

El enfoque de recursos y capacidades, a través del análisis de la estructura financiera de la empresa, trata de identificar la capacidad de endeudamiento y de generación de recursos propios, con los que poder soportar las decisiones de inversiones y, por ende, de crecimiento y desarrollo exportador.

La estructura financiera de la empresa puede llegar a ser una variable explicativa de la propensión exportadora de la empresa (GUMEDE, 2004). Ante la ausencia en la organización de una estructura de financiación estable y consolidada, no se podrá proyectar la orientación estratégica de la dirección al crecimiento exterior. La necesidad de contar con ciertas infraestructuras de servicio, de logística, de distribución, etc., hace que, sobre todo en las primeras fases de la internacionalización, la existencia de recursos financieros excedentarios dentro de la empresa sea una condición *sine qua non* para promover la internacionalización.

b) Capacidades comerciales.

La posición competitiva de una empresa es consecuencia de la valoración global que el mercado establece sobre ella, las características de sus productos, el precio, la calidad, el servicio, su imagen, etc. La correcta implantación de una adecuada estrategia comercial capaz de responder adecuadamente al mercado extra-nacional va a depender en gran medida de otro recurso organizativo, como son las capacidades humanas. Su formación, experiencia y calidad de sus habilidades definirán en última instancia el éxito y la aceptación de los productos/servicios de la empresa.

Podemos diferenciar dos aspectos que inciden sobre el comportamiento exportador de la empresa; las características de los productos de la empresa y la estrategia comercial desarrollada. Ambos conceptos actuarán simultáneamente ya que la estrategia comercial desempeñada dependerá del tipo de producto, nivel de complejidad del mismo, calidad, etc.

Han sido numerosos los autores que han otorgado capacidad explicativa del comportamiento exportador de la empresa a aspectos inherentes a los productos. Así, en los primeros trabajos sobre la actividad exportadora, WIEDERSHEIM-PAUL *et al.* (1978), conceden al grado de estandarización y al grado de complejidad del producto un efecto directo sobre el comportamiento pre-exportador de la empresa. CHRISTENSEN *et al.* (1987), GRIPSRUD (1990) y FERNÁNDEZ y CASADO (1994), determinan la calidad, el diseño y la unicidad del producto como factores relevantes en cuanto a su incidencia en las exportaciones.

Las características del producto que influyen en la estrategia comercial son la especificidad cultural, la fortaleza de las patentes, el valor unitario del producto, la edad, la unicidad y requerimientos de servicio del producto (CAVUSGIL y ZOU, 1994).

La adaptación del producto, de la política de promoción y de la estrategia de precios, han sido identificados como aspectos capaces de ajustar la oferta de la empresa a la personalidad de los mercados extranjeros (QUELCH y HOFF, 1986; DOUGLAS y WIND, 1987; DOUGLAS y CRAIG, 1989; WALTERS y TOYNE, 1989).

Otro aspecto relevante dentro de la estrategia comercial que ha quedado reflejado en la literatura sobre internacionalización, es la estrategia de selección de mercados en el ámbito exportador, o estrategia de expansión exterior. El desarrollo de una estrategia de exportación requiere, entre otras medidas, evaluar el número y tipo de mercados sobre los que la empresa desea operar.

c) Capacidades tecnológicas.

El enfoque de recursos y capacidades distingue dos dimensiones dentro de la tecnología de la empresa. En primer lugar, una tecnología tangible, que GRANT (1996) conceptualizó bajo la denominación de recursos tecnológicos. Incluye el *stock* de tecnologías disponible por la empresa, tanto en propiedad (patentes, derechos de autor, secretos industriales, etc.) como los recursos asignados a la investigación. En segundo lugar, una dimensión más intangible, consistente en el núcleo de conocimientos que interrelaciona trabajadores, máquinas, materiales e información. Este segundo concepto es resultado del aprendizaje colectivo y se concreta en el establecimiento de rutinas organizativas.

Tras un análisis de la literatura, podemos afirmar que la relación entre la dimensión tecnológica de la empresa y el compromiso exportador es extensa y fundamentada (BURTON y SCHLEGELMICH, 1987; ITO y PUCIK, 1993; HAAR y ORTIZ-BUONAFINA, 1995; BRAUNERHJELM, 1996; MATÉ, 1996; MERINO DE LUCAS y MORENO, 1996; RODRÍGUEZ, 1999; MELLE y RAYMOND, 2001; RIALP-CRIADO *et al.*, 2002; EUSEBIO y RIALP-CRIADO, 2002; ÁLVAREZ, 2004; ETEMAD, 2004a, 2004b; YANG *et al.*, 2004).

La presencia de determinados recursos y capacidades organizativas puede ser una condición necesaria pero no suficiente para la consecución de ventajas específicas en los mercados exteriores. Las habilidades y motivaciones del capital humano se revelan como condicionantes clave en la toma de decisiones empresariales relevantes.

d) Capacidades de capital humano.

Este aspecto está relacionado con la dotación de personal y con las características vinculadas con la dirección de la empresa. En lo que respecta al primer aspecto hemos de decir que la necesidad de contar con una buena dotación de recursos humanos es otro de los aspectos sugeridos por la literatura para permitir la internacionalización de la empresa. Los recursos humanos conforman una de las variables críticas del éxito empresarial dado que constituyen la base competitiva de toda empresa. El enfoque basado en los recursos sugiere que el sistema de recursos humanos puede contribuir al sostenimiento de ventajas competitivas específicas a la empresa, produciendo relaciones socialmente complejas y que se encuentran embebidas en la historia y cultura de la organización (REED y DE FILLIPPI, 1990; BARNEY, 1992; WRIGHT y McMAHAN, 1992).

La existencia de recursos humanos cualificados en la empresa, además de la dirección, será la responsable en buena medida, de hacer encajar los procesos con los productos, las necesidades del cliente con la oferta de productos, los recursos tecnológicos con las capacidades productivas, etc. La asignación de personal cualificado a las actividades de comercio exterior, así como su nivel de motivación, formación y conocimiento de idiomas, se encuentra altamente correlacionado con un mayor éxito en los resultados de la exportación (AABY y SLATER, 1989).

Con respecto al capital humano directivo, debido a la especial importancia que tiene el proceso de adquisición de habilidades necesarias para la internacionalización, ha sido objeto de un estudio más prolijo y de una validación empírica posterior.

Las investigaciones sobre la exportación frecuentemente subrayan el papel de las características de la dirección en la influencia sobre el comportamiento exportador de la empresa (LEONIDOU *et al.*, 1997; ETEMAD, 2004b; KUMCU *et al.*, 2004) muestran empíricamente que la motivación de la dirección es un importante incentivo a la exportación.

Podemos distinguir tres aspectos que, vinculados directamente con la dirección de la empresa, han sido tratados por la literatura como factores explicativos del comportamiento exportador de la empresa:

1. Importancia concedida a determinados objetivos empresariales.
2. Percepciones de la dirección y,
3. Características de la dirección.

1. Objetivos empresariales.

La existencia de determinados objetivos organizativos –tales como el crecimiento, estabilidad, beneficio, diversificación– ha sido relacionada positivamente con el comportamiento exportador de las empresas por numerosos autores (HUNT, FROGGATT y HOVELL, 1967; SIMMONDS y SMITH, 1968;

KIZILBACH y MAILE, 1977; BILKEY y TESAR, 1977; CAVUSGIL y NOAR, 1987; ALBAUM, 1994). Otros estudios como los de CAVUSGIL y NEVIN (1981) y HAAR y ORTIZ-BUONAFINA (1995) han analizado los objetivos de búsqueda de beneficio y de estabilidad en relación con el compromiso exportador. NAIDU y PRASAD (1994), por su parte, incluyen dentro del modelo explicativo del resultado de la exportación, la influencia de las percepciones y prioridades que tengan los directivos sobre el desarrollo de la exportación y concluyen que para el logro de la regularidad exportadora, los directivos deben promover la exportación como una de las prioridades de sus estrategias.

2. Percepciones de la dirección.

«La decisión de exportar por parte de una empresa es una combinación del estímulo apropiado y la percepción adecuada de los factores implicados en el propio proceso de exportación» (SIMPSON y KUJAWA, 1974). Tal y como afirman CHETTY y BLANKERBURG (2000), sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, el directivo juega un importante papel en la identificación de los estímulos para la internacionalización de la empresa.

Vamos a distinguir dos aspectos dentro de este apartado, las ventajas y los obstáculos percibidos por ésta frente a la exportación.

- Ventajas percibidas por la dirección: las ventajas que el equipo directivo puede percibir del hecho de exportar han recaído en tres aspectos, la rentabilidad, el riesgo y el coste. El primer aspecto puede venir dado por el mayor margen sobre ventas que el empresario puede obtener de sus ventas internacionales. Aspectos relacionados con el riesgo o con el coste disminuyen conforme la experiencia exportadora de la empresa se incrementa.
- Obstáculos percibidos por la dirección: sin embargo, la forma de analizar este hecho ha de venir contrarrestada por el grado de importancia relativa que para el tomador de la decisión tengan las barreras a la exportación. Sin pretender ser exhaustivo, y siguiendo a un grupo de investigadores (YANG *et al.*, 1992; LEONIDOU, 2004) que trataron de asentar las bases teóricas de las barreras a la exportación percibidas, vamos a distinguir cuatro fuentes de barreras a la exportación:
 - Barreras de conocimiento: relacionadas con el conocimiento exportador, tales como el conocimiento de la competencia, canales de distribución, condiciones de pago, ayudas disponibles a la exportación, etc.
 - Barreras de recursos: necesidad de un *stock* de recursos mínimos para poder exportar. Principalmente estaríamos hablando de recursos financieros y de recursos humanos. Los primeros son necesarios para efectuar investigaciones de mercado y financiar las ventas en el exterior; y los segundos para generar las ventas exteriores.
 - Barreras de procedimiento: surgen durante el proceso de exportación. Ejemplos de este tipo serían el lenguaje, las barreras culturales, las barreras arancelarias, la documentación y permisos necesarios, los controles de salubridad y seguridad, etc.
 - Barreras exógenas: surgen de la incertidumbre propia del mercado internacional (inestabilidad política, riesgo de cambio, etc.)

Lo que nos interesa recoger de estas barreras no son los aspectos en sí mismos (ya vistos, por otra parte, en los factores macroeconómicos y sectoriales), sino la percepción que de ellos hace el directivo tomador de la decisión (SUÁREZ, 2003). La importancia concedida a estos cuatro obstáculos es probable que esté en función del nivel de incertidumbre asociado con cada barrera y con la dificultad percibida en superarlos.

La naturaleza de las expectativas y actitudes de los directivos, incluyendo su percepción sobre el éxito de la aventura exportadora generalmente afecta al comportamiento exportador y al resultado del mismo (AABY y SLATER, 1989; LOUTER *et al.*, 1991; LEONIDOU *et al.*, 1997; LEONIDOU, 2004).

3. Características de la dirección.

DICHTL *et al.* (1990) agrupan en dos dimensiones las características específicas del directivo que influyen en la actividad exportadora:

- Características subjetivas: se corresponden con aversión o no al riesgo, falta de ambición personal, etc.
- Características demográficas: destacando entre ellas la edad, nivel de estudios, experiencia profesional, conocimiento de idiomas, número y variedad de viajes al extranjero, etc.

Las características subjetivas ya han sido analizadas en el apartado anterior. Veamos ahora las características objetivas o demográficas.

Autores como BROOKS y ROSSON (1982), PFEFFER (1983), avalan la importancia que en la explicación del comportamiento organizativo tienen estos aspectos. Las características objetivas principales son:

- Edad: existe un apoyo en la literatura a la idea de una relación negativa entre edad y actitud emprendedora (CHILD, 1974). Se sugiere que las organizaciones con directivos más jóvenes se inclinarán en mayor medida hacia estrategias arriesgadas y alternativas de crecimiento más innovadoras (JAFFE *et al.*, 1988; MOON y LEE, 1990, OBBEN *et al.*, 2003). Autores como WESTHEAD *et al.* (2001), ANDERSSON (2000), llegan a conclusiones diferentes, afirmando que las habilidades, competencias y relaciones acumuladas durante la experiencia de la dirección, pueden influir en la decisión de entrada a mercados exteriores.
- Nivel de estudios: el nivel de cualificación profesional, formación y aprendizaje del directivo, al poderlo considerar reflejo de sus capacidades, ha sido asociado positivamente con el mayor compromiso de la empresa con los mercados exteriores (COOPER *et al.*, 1994; ROGERS, 1995; SUÁREZ, 1998).
- Experiencia profesional: la experiencia profesional del directivo en términos de trabajos previos, experiencia técnica, o conocimiento del producto ha sido también asociada con el nivel de exportación. Aquellos directivos que posean cierta experiencia exportadora en la gestión de sus operaciones internacionales (CUNNINGHAM y SPIGEL, 1971; CHEONG y CHANG, 1988), o

diferencias por haber trabajado durante cierto tiempo en otros países (SIMMONDS y SMITH, 1968), tendrán una percepción más cercana del mercado exterior, así como una mayor exposición a las culturas extranjeras. Autores como ATHANASSIOU *et al.* (1999, 2000) observaron que cuanto más experiencia internacional tenía la alta dirección, más probabilidad existía de que la empresa se encontrara internacionalizada. Este aspecto se basa en que la acumulación de tal experiencia permite:

- a) Poner de manifiesto los contactos relacionados con el mercado extranjero y aumenta la probabilidad de llegar a acuerdos de exportación y expansión (REID, 1983) y,
 - b) Enriquece la habilidad directiva e incrementa la «agresividad» y el resultado de la empresa en el mercado exterior (DA ROCHA *et al.*, 1990).
- Conocimiento de idiomas: además de reflejar un aspecto cognitivo del directivo, como es su menor distancia psicológica hacia determinados países extranjeros, también refleja un aspecto importante en la preparación de la empresa para la exportación (HAMBRICK y MASON, 1984). La influencia de este factor se produce sobre dos aspectos del proceso exportador: la iniciación en el proceso exportador y el resultado de la exportación. En lo que respecta al primer aspecto, SCHLEGELMILCH (1986), ROUX (1987), DICHTL *et al.*, (1990) y HOLZMULLER y KASPER (1990), concluyen que los directivos con un buen dominio de idiomas es más probable que inicien las operaciones de exportación, frente a directivos que hablen un único idioma. El resultado de la exportación, analizado mediante la propensión exportadora y el crecimiento de las exportaciones, ha sido relacionado con el conocimiento de idiomas en trabajos como el de MOINI (1995).
 - Número y variedad de viajes al exterior: este aspecto implica la exposición del directivo a diferentes culturas, lo que le permite acumular un gran conocimiento experimental de las características del mercado internacional. Esto se puede reflejar en un mayor aprendizaje de las prácticas de negocios extranjeros, conocer posibles clientes y, en definitiva, identificar oportunidades de mercado (DA ROCHA *et al.*, 1990). Este factor poseerá mayor capacidad de influencia cuanto mayor sea la distancia cultural entre el país origen y el país destino, es decir, cuanto mayor sea su distancia psicológica.

Analizados los principales factores que la literatura ha propuesto como influyentes en el comportamiento exportador de la empresa, proponemos en el siguiente apartado un modelo aglutinador de todos ellos.

4. MODELO DE ANÁLISIS PROPUESTO

Las diferentes aportaciones de los enfoques teóricos han ofrecido distintas aproximaciones a la compleja realidad de la empresa. Esto pone de manifiesto la dificultad existente para sintetizar en un único modelo todas las relaciones entre los factores económico-sociales y el comportamiento exportador.

La comprensión del comportamiento exportador de las empresas requiere la consideración tanto de factores externos, como de factores propiamente empresariales. Analizados, en el apartado anterior todos estos aspectos tanto macroeconómicos y sectoriales, como empresariales, que tienen influencia sobre la propensión exportadora de la empresa, y en un ánimo integrador de todos los enfoques y perspectivas estudiadas, proponemos el siguiente modelo general de análisis (véase **figura 3**). En él se recoge un resumen gráfico del conjunto de factores estudiados, así como su influencia y relación con el compromiso exportador de la empresa.

El compromiso exportador de la empresa se verá definido en función de cuál sea el peso específico de los distintos aspectos, externos e internos, que conforman el modelo planteado.

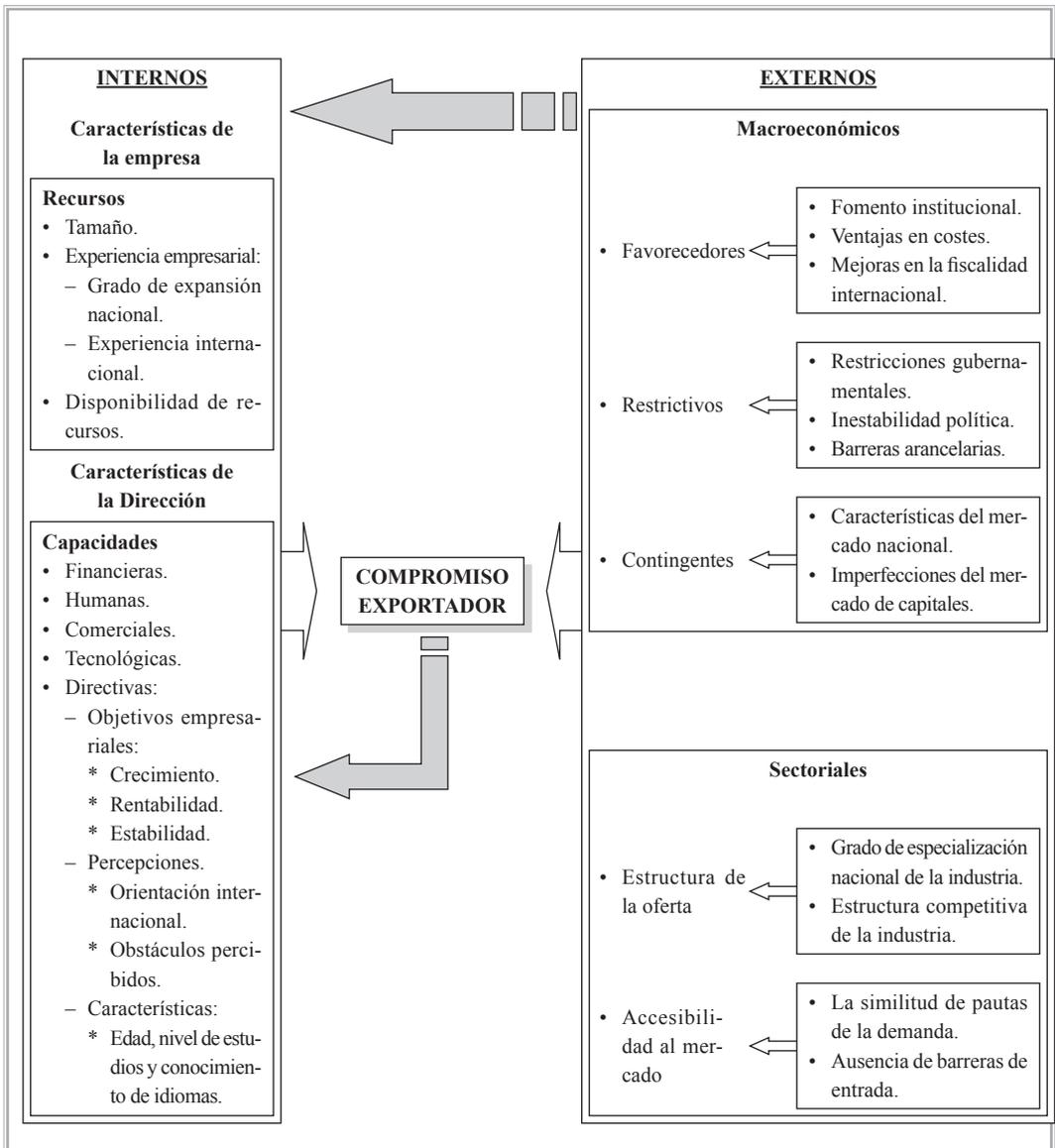
Dentro del conjunto de variables externas, se pueden distinguir los aspectos relacionados con los factores macroeconómicos, de aquellos otros que constituyen el entorno más específico de cada empresa en particular, y que se reflejan en el sector en el que se encuadre su actividad. Tanto los factores macroeconómicos como los sectoriales influirán, por un lado, directamente sobre:

- a) El compromiso exportador de la empresa. En lo que respecta a la influencia ejercida por los factores macroeconómicos sobre el compromiso exportador, hemos de destacar que tales variables pueden influir de modo diferente en empresas pertenecientes a diferentes contextos económicos. Los factores sectoriales (grado de rivalidad de los competidores, tipo de producto, grado de intensidad tecnológica, etc.) afectarán al nivel de intensidad exportadora de las empresas de una misma industria, actuando de distinto modo sobre diferentes sectores económicos. La influencia que puedan tener estos factores sobre el comportamiento de las variables y sobre las relaciones propuestas en la investigación aconsejan introducir variables de control en el modelo planteado.
- b) Los condicionantes internos a la empresa. De igual manera, los aspectos externos de la empresa influirán de manera relevante sobre aspectos puramente empresariales tales como la cantidad de recursos especializados (financieros, tecnología, etc.), tamaño organizativo, grado de experiencia empresarial de los miembros del sector en la internacionalización, etc., entre otros.

Entre los factores internos con capacidad de influencia sobre el grado de compromiso exportador, podemos distinguir, en primer lugar, las características intrínsecas a la empresa y, en segundo lugar, las características propias de la dirección. Estos factores intraempresariales pueden ser estudiados desde la teoría de recursos y capacidades; y su relación con el compromiso exportador podemos denotarla como «dinámica», ya que actúa en una doble dirección. Así, los recursos y capacidades disponibles por la organización determinan, en parte, su capacidad de actuación en los mercados internacionales, potenciando o restringiendo determinados modos de entrada (exportación, *joint-venture*, filiales propias, etc.). Sin embargo, no debemos olvidar que a través de la actuación llevada a cabo por la empresa, y de los resultados inicialmente obtenidos (grado de penetración en los mercados, experiencia acumulada, etc.) se potenciará o no, dentro de la empresa una mayor disponibilidad de recursos para la exportación, una mayor adquisición de capacidades humanas, tecnológicas, etc. o, y lo que consideramos más relevante, un proceso de cambio o reafirmación en las percepciones de los directivos sobre los obstáculos perci-

bidos, la rentabilidad esperada, la concepción de la exportación como vía de crecimiento natural, etc. Estos aspectos quedan reflejados en el modelo a través del *feed-back* existente entre compromiso exportador y factores internos. En la siguiente **figura 3** podemos ver el modelo general de análisis planteado tras el estudio de la literatura al respecto.

Figura 3. Modelo general de análisis.



FUENTE: *Elaboración propia.*

El modelo de influencia sobre el compromiso exportador de la empresa, planteado en la **figura 3**, recoge las variables más significativas que a la luz de los fundamentos conceptuales estudiados son más relevantes como variables potencialmente explicativas del comportamiento exportador de las organizaciones.

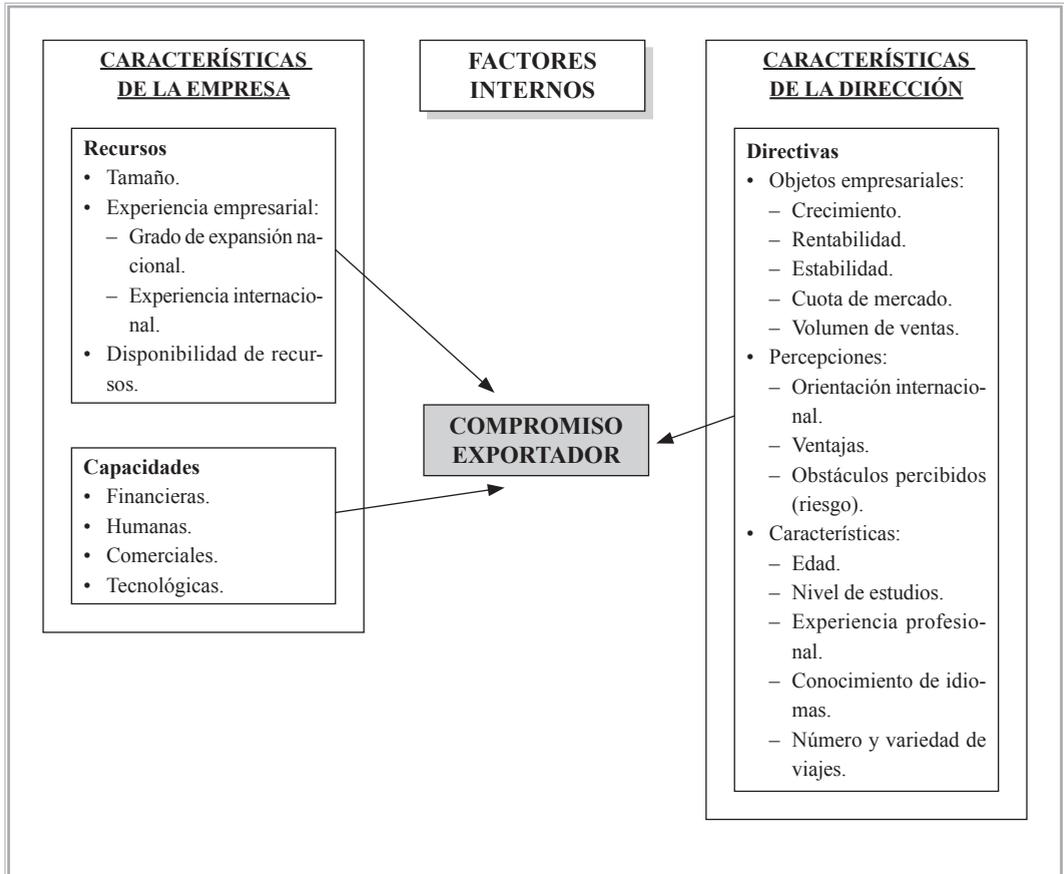
El deseo de contrastar empíricamente la relación de dichas variables con el compromiso exportador, en las PYMES de La Rioja, junto con el objetivo del presente trabajo de obtener un perfil de recursos y capacidades de la PYMES exportadoras, nos llevó a tomar la decisión de crear un modelo específico de análisis.

5. MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS

El modelo específico de análisis está basado en la influencia de los factores internos de la empresa sobre el compromiso exportador. Esta decisión viene sustentada por dos aspectos. En primer lugar, el paradigma de recursos y capacidades considera que la clave del éxito de las estrategias llevadas a cabo por la empresa (en este caso una estrategia de internacionalización) reside en el seno de la misma, que es donde se localizaría la principal fuente de ventaja competitiva de la empresa. En segundo lugar, el ámbito de aplicación del estudio, la PYME, nos hace intuir que serán los recursos y capacidades generados y adquiridos por la empresa los que mayor peso específico pudieran tener sobre su comportamiento estratégico en lo que a internacionalización se refiere. En concreto, la validación empírica del presente trabajo se ha ceñido al estudio de la influencia de las capacidades de capital humano en su vertiente directiva sobre el compromiso exportador de la empresa. Esto se ha debido a que según numerosos trabajos (ALBAUM, 1994; LEONIDOU *et al.*, 1997; ETEMAD, 2004b; KUMCU *et al.*, 2004, entre otros), los aspectos directivos tienen una fuerte influencia sobre el comportamiento exportador de la empresa.

El presente trabajo limitará su ámbito de estudio a PYMES de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Por ello, tal y como argumentamos en el anterior apartado, prescindiremos de los factores macroeconómicos como explicativos de las diferencias en el comportamiento exportador de las empresas. Los factores sectoriales serán incluidos en el modelo a través de la variable de control anteriormente mencionada. El trabajo de investigación llevado a cabo adopta una perspectiva transversal.

El modelo específico de análisis recoge los factores internos cuya relación con la exportación ha sido validada por la literatura. La **figura 4** recoge dicho modelo específico de análisis propuesto.

Figura 4. Modelo específico de análisis.

FUENTE: *Elaboración propia.*

El modelo planteado tiene como eje central el compromiso exportador y se trata de un modelo de relaciones apoyado en el marco teórico descrito hasta ahora. El primer aspecto recoge las principales características empresariales (tamaño, experiencia empresarial y disponibilidad de recursos) que se han identificado como «recursos» por la teoría de recursos y capacidades, y que han sido estudiados como factores influyentes en el grado de compromiso exportador. El segundo conjunto de aspectos identifica las capacidades empresariales: financieras, comerciales, tecnológicas y de capital humano. Este último aspecto, debido a su demostrada importancia y capacidad de influir en el comportamiento exportador de las PYMES, las hemos desagregado en tres: objetivos empresariales, percepciones de la dirección y características de la dirección, y han sido objeto de las hipótesis de la investigación.

Realizada una breve esquematización del modelo planteado, con el fin de proceder a su correspondiente estudio empírico, en los siguientes párrafos delimitaremos las hipótesis de investigación que van a ser sometidas a contraste.

6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Analizados los aspectos más relevantes estudiados por la literatura y basándonos en las relaciones que prevemos establecer en lo que respecta a cada aspecto tratado, planteamos las siguientes hipótesis de investigación. Tan sólo haremos hincapié en aquellas variables que proponemos posteriormente para su contrastación. El resto de relaciones presentadas en el modelo específico no ha sido objeto de estudio en profundidad ni de validación empírica por exceder de los objetivos de la presente investigación.

Capital humano: capacidades directivas.

Distinguiremos tres tipos diferentes de aspectos:

- *Objetivos empresariales.*

Autores como NAIDU y PRASAD (1991) o ALBAUM (1994) han relacionado satisfactoriamente el comportamiento exportador de la empresa con el deseo por parte del equipo directivo de primar determinados objetivos empresariales. En efecto, el hecho de que entre las prioridades estratégicas de la empresa se encuentre el logro de una mayor cuota de mercado, incremento del volumen de producción/ventas de la empresa, o el crecimiento empresarial, puede encontrarse relacionado positivamente con el inicio de la actividad exportadora o con la consecución de una mayor regularidad exportadora. La salida de la empresa a los mercados exteriores puede ser un instrumento válido y eficiente para la consecución de dichos objetivos. Reflejamos este planteamiento en la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: Cuanto mayor sea la importancia concedida por los directivos a determinados objetivos comerciales (crecimiento, volumen y cuota), mayor será el grado de compromiso exportador de la empresa.

- *Ventajas de la exportación.*

La literatura al respecto (CAVUSGIL, 1984a, b; AABY y SLATER, 1989; SUÁREZ, 2003) ha identificado diversas ventajas de la exportación cuya percepción positiva por parte de la dirección pudiera influir positivamente en el desarrollo exportador de la empresa. Estas tres ventajas se encuentran relacionadas con la mayor rentabilidad, menor riesgo, y menor coste del mercado exterior frente al mercado nacional. Las hipótesis de trabajo al respecto quedan formuladas de la siguiente manera:

H2: La percepción de las ventajas de la exportación por parte de los directivos influye positivamente en el grado de compromiso de la empresa con los mercados exteriores.

- *Barreras a la exportación.*

La percepción por parte del equipo directivo es uno de los factores que afectan de forma más relevante a la decisión de iniciar o consolidar sus mercados exteriores (ZOU y STAN, 1998). Serán los propios directivos quienes finalmente decidan el inicio, desarrollo y finalización de las actividades internacionales, determinando en cada momento el compromiso que debe asumir su propia empresa en los mercados exteriores (EUSEBIO, 2001). Tal y como afirman KATSIKEAS y MORGAN (1994), LEONIDOU (1995) o HURTADO (2003), el impacto inhibitor de estas barreras en las empresas es mayor en las pequeñas empresas. En nuestro trabajo, las empresas pequeñas perciben unos mayores obstáculos de naturaleza informativa a la hora de desarrollar la actividad exportadora de la empresa. Así, la falta de conocimiento de las formas de operar en los mercados exteriores, ayudas a la exportación, canales de distribución, etc., y en general del funcionamiento de los mercados exteriores, es mayor en las pequeñas empresas que en las medianas [diferencia significativa al 90% (U-MANN-WHITNEY: 5295.5; p-valor: 0,088)]. Este hecho, al igual que sugirió LEONIDOU (1995), nos pudiera estar indicando que las campañas de información, ayudas disponibles a la exportación, o informes sectoriales sobre los mercados exteriores, deberían ir orientadas, principalmente, al segmento de las empresas pequeñas.

La predisposición de la empresa hacia el exterior es un requisito necesario para el desarrollo de la exportación. Por ello, se reconoce que las actitudes de los directivos y las percepciones de éstos con respecto a las actividades de exportación, afectan de forma significativa a la decisión de iniciar y/o aumentar el compromiso con los mercados exteriores (HURTADO, 2003). Adicionalmente, en tales percepciones influirá la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentre la empresa, ya que en etapas iniciales, la incertidumbre asociada, fruto de la inexperiencia internacional, será mayor, y viceversa (KATSIKEAS, DENG y WORTZEL, 1997).

Lo expuesto anteriormente nos permite plantear las siguientes hipótesis:

H3: La percepción de la escasez de recursos como barrera a la exportación se encuentra relacionada negativamente con el compromiso exportador de la empresa.

H4: El desconocimiento de los mercados exteriores está relacionado de forma negativa con el grado de compromiso exportador.

- *Características de la dirección.*

Para el logro de una mejora continuada en el mercado no basta con que la empresa disponga de potenciales capacidades competitivas, sino que es necesario, además, que la dirección mantenga la actitud adecuada para que éstas se puedan desplegar y acaben por convertirse en ventajas efectivas (ALONSO y DONOSO, 1994). Este aspecto adquiere especial importancia en aquellos casos en los que la empresa se enfrenta a entornos o decisiones que comportan una elevada incertidum-

bre. Tal es pues el caso de políticas de expansión de la empresa fuera de sus mercados tradicionales. En este caso, el nivel de formación de la dirección, obtenida bien mediante un proceso de formación académica –cualificación profesional o conocimientos especializados –, o bien mediante la adquirida a través de su trayectoria personal –conocimiento de países e idiomas, estancias en el extranjero, experiencia laboral o académica fuera del país origen (OBHEN *et al.*, 2003)–, incrementará la confianza en el proceso de toma de decisiones, así como en la percepción de que la exportación es un método adecuado para la consecución de los objetivos empresariales. La experiencia internacional de los directivos, por su parte, se considera un factor influyente en su grado de orientación internacional (BOURANTAS y HALIKIAS, 1991). Presumiblemente, cuanto mayor sea la orientación internacional del equipo directivo, más fácil resultará la identificación de oportunidades comerciales en el exterior (ZOU y STAN, 1998), y mayor la tolerancia a los riesgos procedentes de la actividad exportadora (GRAY, 1997). De todo lo anterior, se pueden extraer las siguientes hipótesis de trabajo:

H5: La cualificación profesional del equipo directivo está relacionada positivamente con un alto grado de compromiso exportador.

H6: La experiencia en los mercados internacionales del equipo directivo influye positivamente en el grado de compromiso exportador de la empresa.

H7: El dominio y conocimiento de idiomas por parte del equipo directivo está positivamente relacionado con el grado de compromiso exportador de la empresa.

Siguiendo las proposiciones de JAFFE *et al.* (1988) y MOON y LEE (1990), proponemos que los equipos directivos más jóvenes tendrán un papel más destacado en los procesos de inicio de la actividad exportadora de la empresa. Por ello, la hipótesis quedaría de la siguiente manera:

H8: Existe una relación negativa entre la edad del equipo directivo y el grado de compromiso exportador.

Efectuada la justificación teórica de las variables del modelo de análisis, así como las hipótesis planteadas, vamos a proponer en el siguiente apartado la forma de medirlas.

7. JUSTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO

Para cada una de ellas realizaremos una breve revisión de la literatura empírica y un estudio pormenorizado de las condiciones de fiabilidad y validez de la escala. Vamos a dividir el conjunto de variables a estudiar en dos grupos: el de las variables explicativas y el de las variables de comportamiento exportador.

7.1. Variables explicativas.

7.1.1. Objetivos empresariales.

La forma de tener en cuenta la importancia de los objetivos empresariales que pudieran incidir en comportamientos tanto pre-exportadores como exportadores ha sido mediante una valoración directa de la importancia de los mismos por parte de los directivos. El ítem quedó reflejado de la siguiente manera:

Tabla 1. Objetivos empresariales.

| Variable | Estimador | F | Medición |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos | Crecimiento | C * | Pregunta tipo Likert de 5 puntos sobre en qué medida los objetivos planteados eran importantes para su empresa |
| | Incrementar el beneficio de la empresa | C | |
| | Conseguir la estabilidad de las ventas | C | |
| | Incrementar la cuota de mercado | C | |
| | Incrementar el volumen de ventas | C | |
| | Ofrecer empleo estable a miembros de la familia | C | |
| | Buen clima en la familia (mantenimiento de buenas relaciones en la familia) | C | |
| | Supervivencia a largo plazo de la empresa | C | |

* Cuestionario.

7.1.2. Percepciones de la dirección.

En este apartado se considerarán las percepciones que los directivos tengan acerca de las ventajas y barreras para el inicio o consolidación de la actividad exportadora de la empresa. La utilidad de este análisis es estudiar su capacidad de discriminar los diferentes niveles de compromiso exportador de las empresas ya iniciadas en el camino internacional.

Tras el pertinente análisis de la literatura (CAVUSGIL y NEVIN, 1981; CAVUSGIL, 1984b; AXINN, 1985; AABY y SLATER, 1989; VALENZUELA, 1997 y SUÁREZ, 1998, 2003) se determinaron tres potenciales ventajas de la exportación, cuya percepción por parte de la dirección podría variar en función del grado de iniciación en la exportación. Estos tres aspectos son la percepción sobre la rentabilidad, sobre el riesgo y sobre los costes. Serán estos tres mismos indicadores los que empleemos («Rentab», «Riesgo» y «Coste» respectivamente).

Igualmente se procedió a estudiar los obstáculos o barreras a la exportación que percibe el cuerpo directivo. Los trabajos realizados sobre este tema han identificado un conjunto de factores actitudinales, estructurales y operacionales que inhiben a muchas empresas tanto en el desarrollo, como en la consolidación de sus operaciones internacionales.

De la revisión de la literatura se han extraído once potenciales aspectos que dificultan la consolidación de la actividad exportadora de la empresa, que se muestran a continuación.

Tabla 2. Percepción de la dirección de las barreras a la exportación.

| Variable | Estimador | F | Medición |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Barreras a la exportación | Desconocimiento de la competencia en el extranjero (Dcomp). | C | Pregunta tipo Likert de 5 puntos sobre en qué medida las barreras a la exportación dificultaban la iniciación o expansión de la actividad exportadora de la empresa |
| | Desconocimiento de los canales de distribución (Dcanal). | C | |
| | Desconocimiento de las ayudas disponibles a la exportación (Dayud). | C | |
| | Desconocimiento de las necesidades de los clientes extranjeros (Dnec). | C | |
| | Desconocimiento general sobre cómo exportar (Dexp). | C | |
| | Escasez de recursos financieros (Erfin). | C | |
| | Escasez de capacidades humanas (Ecapum). | C | |
| | Escasez de capacidades comerciales (Ecapcom). | C | |
| | Escasez de recursos tecnológicos (Ertec). | C | |
| | Escasez de capacidades directivas (Ecapdi). | C | |
| | Intensidad de la competencia en los mercados extranjeros (Intcext). | C | |
| Otros (especificar) | C | | |

7.1.3. Características de la dirección.

En este apartado destacaremos brevemente las características objetivas de la dirección que han sido denotadas por la literatura como potenciales aspectos explicativos de la condición exportadora de la empresa y del grado de compromiso con la exportación de la misma.

Tabla 3. Medición de las características de la dirección.

| Variable | Estimador | Código | Fuente | Medición |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Edad | Edad media del equipo directivo | Clshed | C | Agrupación en función de si la media de equipo directivo superaba o no los 40 años |
| Cualificación formativa de la dirección | Nivel de estudios y formación de los directivos | Cualifd | C | Número de directivos con titulación universitaria sobre el total de directivos |

| Variable | Estimador | Código | Fuente | Medición |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Experiencia profesional internacional | Experiencia que los directivos de la empresa han adquirido en el ámbito internacional | Exint | C | Número de directivos con 6 o más meses de experiencia laboral o académica fuera del país relativizado por el total de directivos |
| Grado de conocimiento de idiomas | Nivel de dominio de lenguas extranjeras por parte del cuerpo directivo | Domid | C | Número de directivos con capacidad para llevar a cabo negocios en un idioma extranjero relativizado por el total de directivos |

7.2. Variables explicada: compromiso exportador.

La variable dependiente del modelo de análisis es el compromiso exportador de la empresa. Éste puede ser analizado a través de medidas tanto cuantitativas (ventas, crecimiento, rentabilidad, propensión exportadora, etc.) como cualitativas (éxito percibido, logro de objetivos, satisfacción, etc.).

Tabla 4. Variables «compromiso exportador».

| Variable | | Estimador | Código | Fuente | Medición |
|------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compromiso exportador | Cuantitativos | Propensión exportadora | Prop | C | Porcentaje que representan las exportaciones sobre el total de ventas de la empresa |
| | | Número de países | N.º países | C | Número de países distintos en los que opera la empresa |
| | | Volumen de exportación | Voexp | C/B | Volumen en ventas que representan las exportaciones de la empresa |
| | Cualitativos | Satisfacción con las ventas de exportación | Satisf | C | Pregunta Likert de 5 puntos sobre el nivel de satisfacción con las ventas en el exterior de los últimos tres años |
| | | Crecimiento esperado | Crecesp | C | Pregunta Likert de 5 puntos sobre la orientación de la actividad exportadora en los próximos tres años |

En nuestro caso, vamos a tratar de identificar el grado de compromiso exportador de la empresa mediante una variable latente formada por indicadores tanto cuantitativos como cualitativos (LOUTER *et al.*, 1991; CAVUSGIL y KIRPALANI, 1993; ATUAHENE-GIMA, 1995; BLOODGOOD *et al.*, 1996; McDougall and Oviatt, 1996; Navarro, 2000 y McNaughton, 2003).

8. UNIDAD DE ANÁLISIS, INSTRUMENTO DE MEDICIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En este apartado procederemos a explicar de forma breve las principales consideraciones con relación al proceso de recogida y análisis de información necesario para el estudio.

8.1. Método de obtención de información.

Con respecto al instrumento de obtención de la información, se ha utilizado un cuestionario *ad hoc* postal autoadministrado, en el que los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación. El citado cuestionario ha estado dirigido a los propietarios-directivos de las empresas y constaba de una escala Likert de amplitud 1 a 5 dividida en tres grandes bloques: (I) *Aspectos empresariales* donde se recogen las principales características de las empresas objeto de estudio. (II) *Aspectos directivos* donde se describen las capacidades de los equipos directivos. (III) *Aspectos vinculados con la exportación* donde se plasman las actuaciones en el mercado exterior desarrolladas por la PYME.

8.2. Universo de estudio y selección de la muestra.

Los datos se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario tal y como queda reflejado en la ficha técnica (**tabla 5**). La necesidad de una solución de compromiso entre la amplitud, necesariamente limitada, del cuestionario y la inclusión en el mismo del máximo número de aspectos relevantes posibles para su estudio, nos llevó a efectuar una prueba pre-test a un grupo de 16 expertos² con el fin de eliminar aquellos ítems con menor grado de relevancia, reformular aquellos cuya interpretación era confusa, incluir los ítems sugeridos por el grupo de expertos, agrupar aquellos considerados como similares o redundantes, modificar la forma de operativizarlo, etc.

La población fue de 1.026 PYMES riojanas y el número de respuestas válidas ascendió al 33, lo cual, a un nivel de confianza del 95 por 100 y para el caso más desfavorable ($p = q = 50\%$) supone un error muestral de un 4,5 por 100. Tal y como afirma HURTADO (2003: 172), «*al escoger una muestra de empresas localizadas en un espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo, se minimiza el impacto que ciertas variables no controlables pueden tener en el resultado de la investigación*».

² El origen de dicho panel de expertos es el siguiente: ocho académicos familiarizados con la medición de resultados empresariales, pertenecientes a diferentes áreas de conocimiento. Con respecto a los ocho restantes miembros, cinco de ellos pertenecían a la Alta Dirección de empresas de cinco correspondientes industrias, y los tres restantes pertenecían a instituciones oficiales comprometidas con el comercio exterior o con el desarrollo de la empresa familiar.

Tabla 5. Ficha técnica del proceso metodológico.

| Ficha técnica del proceso metodológico | |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unidad de análisis | La empresa |
| Universo de medida | Pequeñas y medianas empresas radicadas en la Comunidad de La Rioja |
| Fuentes de información | <ul style="list-style-type: none"> • Primaria: encuesta personal autoadministrada • Secundaria: balance y cuentas de pérdidas y ganancias |
| Ámbito geográfico | Comunidad Autónoma de La Rioja |
| Tamaño muestral | 330 encuestas válidas. Índice de respuesta: 33% |
| Trabajo de campo | Desde julio hasta octubre de 2003 |
| Cuestionario | Cuestionario estructurado en cuatro bloques con preguntas cerradas |
| Análisis de datos | Análisis de frecuencias, tablas de contingencia, test ANOVA, test de Chi-cuadrado, análisis factorial, regresión logística binominal y análisis mediante ecuaciones estructurales |
| Paquetes estadísticos | SPSS 9.0 y AMOS 5.0 |

Tras un análisis inicial de la muestra (343 cuestionarios), se procedió a eliminar 13 cuestionarios (cuatro de ellos por no acogerse a la definición de PYME, y 9 por carecer de información sustancial para la investigación), quedando el total de cuestionarios válidos en $N = 330$.

9. DISEÑO Y REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA

Como ya hemos comentado anteriormente la muestra objeto de estudio coincide con la población de PYMES de la Comunidad Autónoma de La Rioja, por lo que no se procedió a ninguna técnica de muestreo. Las condiciones que debían cumplir dichas empresas eran estar inscritas en el Registro Mercantil de La Rioja y mantener los parámetros de empleados y cifra de facturación que hemos fijado para ser consideradas PYMES. Tras analizar los trabajos empíricos previos aplicados al campo de la internacionalización (MATTHYSSENS *et al.*, 1996) y teniendo en cuenta que el índice de respuesta a encuestas postales en España oscila entre un 10 y 20 por 100, podemos dar por bueno este índice de respuesta.

Como paso previo a cualquier generalización de los resultados de esta investigación se valoró la representatividad de la muestra con respecto a la población.

Utilizando la prueba Chi-cuadrado se ha podido constatar en todos los casos analizados, correspondientes al estudio del sector, tamaño, forma social, antigüedad, exportación y estructura de propiedad, la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre la distribución de la población y la distribución de la muestra empleada. Esto nos permite concluir que la muestra analizada y base del estudio empírico, que posteriormente proponemos, es representativa de la población objeto de estudio.

10. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el apartado anterior la consideración conjunta de las hipótesis nos permitió desarrollar un modelo teórico de los factores determinantes de la actividad exportadora de la PYME. En el presente epígrafe vamos a presentar los resultados obtenidos al contrastar empíricamente las hipótesis con la información obtenida.

Para tal objetivo hemos efectuado un análisis de fiabilidad y validez de las distintas escalas de medida empleadas en el posterior contraste empírico. Finalmente, verificamos empíricamente las hipótesis planteadas en el apartado anterior mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

10.1. Análisis de la validez y fiabilidad de las escalas de medida.

Se pretende efectuar una evaluación de los instrumentos de medida empleados en el estudio de los constructos teóricos planteados. Debido a que estos conceptos no podían ser medidos directamente, el objetivo de este apartado es obtener una serie de ítems que, cumpliendo con garantías suficientes las condiciones de validez y fiabilidad, sirvan de base para la evaluación de la problemática exportadora de la PYME, y sean incorporados al modelo de medida.

Con el fin de resumir el número de ítems propuestos para la evaluación de los distintos constructos de recursos y capacidades empresariales, se ha procedido a efectuar, en primer lugar, un análisis factorial de componentes principales y, en segundo lugar, un análisis factorial confirmatorio mediante ecuaciones estructurales. Con el primer método, pretendemos mejorar la parsimonia del modelo propuesto, reduciendo el número de ítems o variables propuesto, sin disminuir notablemente su significación. El análisis factorial confirmatorio nos permitirá estimar la relación entre los conceptos a medir y los indicadores empleados para ello. De igual manera será empleado para validar la escala de medida de los constructos específicos del análisis, desde la perspectiva convergente.

Hemos efectuado una aplicación individual para cada uno de los factores de capital humano directivo implicados. En cada uno de dichos factores se ha procedido a un estudio de validez y fiabilidad de la escala resultante, así como a una medición de la bondad de ajuste del modelo. Para tales fines se ha empleado el programa SPSS 9.0 y el programa de ecuaciones estructurales AMOS en su versión 5.0.

- *Capital humano: capacidades directivas.*

Analizaremos los aspectos que, vinculados directamente con la dirección de la empresa, han sido tratados por la literatura como factores explicativos del comportamiento exportador de la empresa. Éstos son:

a) Importancia concedida a determinados objetivos empresariales.

b) Percepciones de la dirección, y

c) Características de la dirección.

a) Objetivos empresariales.

El número inicial de objetivos empresariales planteado fue de ocho. Se efectuó un estudio de la matriz de correlaciones que nos confirmó la posibilidad de efectuar una reducción de ítems mediante un análisis factorial.

Como podemos observar en la **tabla 6**, la varianza total explicada no llega al 60 por 100. Ello, junto a que las cargas factoriales de alguna variable no llegan a 0.5 («Superv» tiene una comunalidad de 0,358), nos conduce a comenzar el proceso de ajuste, depuración y eliminación de ítems.

Así, tras la comprobación de la ausencia de normalidad multivariante de todas las variables incluidas, decidimos como en casos anteriores efectuar el proceso de estimación mediante el método de mínimos cuadrados ponderados (véase **tabla 7**).

Tabla 6. Análisis factorial inicial sobre la escala «Objetivos empresariales».

| | FACTOR 1 | FACTOR 2 | |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|----------------------|
| VARIABLES | Cargas Factoriales | | |
| Cuota (Incremento de la cuota de mercado) | 0,818 | | |
| Volm (Incremento del volumen de ventas) | 0,818 | | |
| Crecto (Crecimiento empresarial) | 0,729 | | |
| Benef (Incremento del beneficio empresarial) | 0,646 | | |
| Estab (Estabilidad de ventas) | 0,550 | | |
| Clima (Buen clima familiar) | | 0,881 | |
| Empest (Ofrecer empleo estable a miembros de familia) | | 0,862 | |
| Superv (Supervivencia de la empresa) | | 0,432 | |
| Autovalor | 2,994 | 1,589 | |
| % varianza | 37,42% | 19,86% | |
| % varianza acumulada | 37,42% | 57,28% | |
| Estadísticos | KMO: 0,73 | | |
| | Test de Bartlett: 0,000 (sign) | | ESCALA GLOBAL |
| Fiabilidad (Alpha de Cronbach) | 0,78 | 0,65 | 0,727 |

En un primer proceso de ajuste podemos observar claramente la escasa fiabilidad del ítem denominado «Superv», que aun siendo significativo no llega a los niveles mínimos recomendados de 0,5. Tras efectuar su eliminación y fijar a 1 el indicador «Empest» correspondiente al Factor 2 volvemos a efectuar el análisis. En este caso la variable con menor fiabilidad es «Estab» y aun cuando resulta significativa, sus niveles de fiabilidad individual (R^2) no alcanzan los recomendados. Llegados a este punto nos encontramos con una variable latente formada por dos factores; el primero de ellos con cuatro variables y el segundo con dos variables observables. El tercer ajuste llevó consigo la eliminación del ítem «Benef» correspondiente al primer factor. Tras esta depuración, la siguiente variable a eliminar debería ser la «Empest» por no llegar su fiabilidad al nivel exigido. Sin embargo el modelo de medida presentado es un modelo sobreidentificado, con 4 grados de libertad, un valor de Chi-cuadrado de 3.849 y un p-valor de 0,427. Esto significa que la matriz de covarianzas inicial y la matriz esperada por el modelo, no dista entre sí de manera significativa. Este hecho, junto con la elevada consistencia teórica del instrumento de medida presentado, y el deseo de no disminuir la validez de contenido, nos hizo detener aquí el proceso de depuración de la escala; pasando a una segunda fase de análisis de la bondad del ajuste.

Tabla 7. Evaluación de la escala de «Objetivos empresariales».

| VARIABLE LATENTE «OBJETIVOS EMPRESARIALES» | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------|-------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------|-----|-------------------------|-------|-------|---------|
| Proceso de ajuste | Indicadores | Cargas sobre F1 | Cargas sobre F2 | Fiabilidad (R^2) | C.R. | P | | | | |
| 1. ^{er} | Volm | 1,021 | – | 0,562 | 10,665 | *** | | | | |
| | Cuota | 1,102 | – | 0,533 | 10,659 | *** | | | | |
| | Crecto | 1* | – | 0,409 | – | – | | | | |
| | Benef | 0,829 | – | 0,325 | 8,532 | *** | | | | |
| | Estab | 0,743 | – | 0,325 | 7,098 | *** | | | | |
| | Clima | – | 2,788 | 0,64 | 6,950 | *** | | | | |
| | Empest | – | 2,535 | 0,49 | 6,045 | *** | | | | |
| | Superv | – | 1* | 0,211 | – | *** | | | | |
| 4. ^o | | | | | | | FIABILIDAD ESCALA FINAL | | | |
| | | | | | | | | Alpha | Fiab. | Varianz |
| | Cuota | 1,220 | – | 0,651 | 10,139 | *** | F1 | 0,78 | 0,87 | 0,68 |
| | Volm | 1,113 | – | 0,644 | 10,398 | *** | | | | |
| | Crecto | 1* | – | 0,410 | – | – | | | | |
| | | | | | | | F2 | 0,75 | 0,85 | 0,77 |
| Clima | – | 1,595 | 0,980 | 1,979 | ** | | | | | |
| Empest | – | 1* | 0,383 | – | – | | | | | |

* Mediante este indicador ha sido fijada a 1 la escala del factor latente por lo que no se ha calculado el C.R. correspondiente.

** Significativo al 95 por 100.

*** Significativo al 99 por 100.

La consistencia interna de la escala de medida definitiva queda demostrada gracias a los buenos indicadores de fiabilidad obtenidos. Los dos factores resultantes han sido etiquetados bajo el nombre de «Objetivos comerciales» el factor 1 y «Objetivos hacia la familia», el segundo. El primero de ellos recoge tres aspectos que han sido suficientemente refrendados en la literatura exportadora como aspectos u objetivos presentes en las empresas con inquietudes exportadoras. Estos son: el incremento de la cuota de mercado, el incremento del volumen de ventas y el crecimiento empresarial. El segundo factor se encuentra claramente enfocado al cuidado de las relaciones intra-familiares recogiendo dos ítems: clima familiar y estabilidad del empleo de los miembros de la familia.

Una vez comprobado que las cargas factoriales son significativas y las fiabilidades individuales adecuadas, es preciso, para verificar la validez convergente del instrumento de medida, obtener los índices de bondad de ajuste global del modelo. Podemos observar en la **tabla 8** una comparación entre los índices de ajuste del modelo inicial (sin proceso de depuración de la escala) y la escala definitiva. Podemos comprobar cómo se ha logrado una mejora muy notable en el ajuste del modelo (p-valor de Chi-square: 0,427), parsimonia del mismo (de 8 a 5 ítems), así como todos los índices estudiados (Chi-cuadrado normada: 0,962; GFI: 0,995; RFI: 0,955).

Tabla 8. Medidas de ajuste de la escala «Objetivos empresariales».

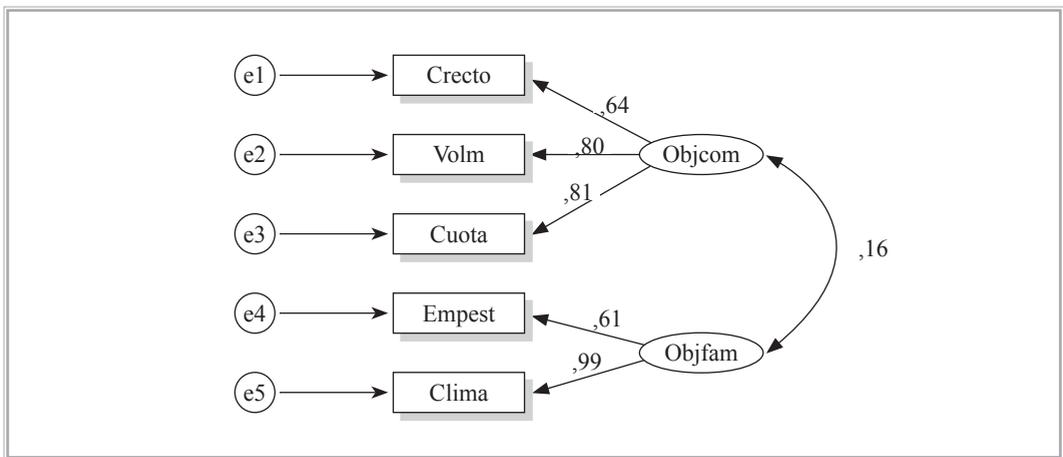
| Medidas absolutas de ajuste | Escala de medida (8 ítems) | Escala de medida (5 ítems) |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Estadístico Chi-cuadrado | 79,661 (g.l: 19; p: 0,00) | 3,849 (g.l: 2; p: 0,427) |
| GFI | 0,933 | 0,995 |
| RMSEA | 0,099 | 0,00 |
| ECVI | 0,345 | 0,079 |
| Medidas de ajuste incremental | | |
| AGFI | 0,872 | 0,981 |
| NFI | 0,720 | 0,982 |
| IFI | 0,772 | 0,910 |
| CFI | 0,764 | 0,908 |
| Medidas de parsimonia | | |
| Chi-cuadrado Normada | 4,193 | 0,962 |
| PNFI | 0,489 | 0,393 |
| PCFI | 0,518 | 0,4 |
| AIC | 113,6 | 0,079 |

En definitiva, la evaluación de la escala de medida «Objetivos empresariales» nos lleva a confirmar la fiabilidad y la validez convergente de la misma.

La escala «Objetivos empresariales» presenta una correlación entre las dos dimensiones extraídas (0,1) inferior a la correlación esperada (0,86). Por tanto, existe validez discriminante y los resultados obtenidos y los coeficientes de los análisis causales no van a verse modificados por problemas de colinealidad.

A continuación mostramos el gráfico definitivo de las soluciones estandarizadas de la escala «Objetivos empresariales». En él se pueden observar las cargas de cada variable observada sobre el factor correspondiente.

Figura 5. Path Diagram de la escala «Objetivos empresariales».



b) Percepciones de la Dirección.

De la revisión de la literatura podemos extraer cuatro potenciales ventajas de la actividad exportadora. Igualmente se procedió a estudiar los obstáculos o barreras a la exportación que percibe el cuerpo directivo. De dicha revisión de la literatura se han extraído once potenciales aspectos que dificultan la actividad exportadora de la empresa. Debido a la esperada relación negativa entre la percepción de las ventajas y la de los inconvenientes se ha procedido a su valoración conjunta en un mismo análisis.

El primer análisis factorial exploratorio de los quince ítems es capaz de explicar el 59,3 por 100 de la varianza, con una fiabilidad de la escala bastante apropiada (véase **tabla 9**); pero la baja capacidad explicativa de alguno de sus ítems nos ha llevado a efectuar un proceso de depuración de la escala empleada. La agrupación de los ítems ha sido en torno a tres factores latentes, los cuales responden bastante coherentemente a la teoría subyacente y que serán renombrados al finalizar el proceso de depuración.

Tabla 9. Análisis factorial de las «Percepciones directivas».

| Variables | FACTOR 1 | FACTOR 2 | FACTOR 3 |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------|---------------|
| | Cargas factoriales | | |
| Ecapcom (Escasez capacidades comerciales) | 0,804 | | |
| Ecapum (Escasez capacidades humanas) | 0,794 | | |
| Ecapdi (Escasez capacidades directivas) | 0,783 | | |
| Ertec (Escasez de recursos tecnológicos) | 0,765 | | |
| Erfin (Escasez de recursos financieros) | 0,679 | | |
| Intcext (Intensidad de la competencia en el extranjero) | 0,342 | | |
| Dcanal (Desconocimiento canales de distribución) | | 0,855 | |
| Dnec (Desconocimiento de las necesidades clientes extranjeros) | | 0,829 | |
| Dcomp (Desconocimiento de la competencia en el extranjero) | | 0,817 | |
| Dayud (Desconocimiento de las ayudas a la exportación) | | 0,765 | |
| Dexp (Desconocimiento general de cómo exportar) | | 0,646 | |
| Riesgo [Los mercados extranjeros (m.e.) tienen menor riesgo] | | | 0,830 |
| Coste (Los m.e. tienen menor coste) | | | 0,801 |
| Rentab (Los m.e. son más rentables) | | | 0,789 |
| Joven (Los m.e. permiten puestos de resp. a los jóvenes) | | | 0,312 |
| Autovalor | 5,181 | 2,108 | 1,609 |
| % varianza | 34,54% | 14,05% | 10,72% |
| % varianza acumulada | 34,54% | 48,59% | 59,32% |
| Estadísticos | KMO: 0,73 Test de Bartlett: 1918,8; 0,000 (sign) | | |
| Fiabilidad (Alpha de Cronbach) | 0,82 | 0,88 | 0,64 |
| Fiabilidad Escala Completa | 0,82 | | |

Así, tras la comprobación de la ausencia de normalidad multivariante de todas las variables incluidas, decidimos como en casos anteriores efectuar el proceso de estimación mediante el método de mínimos cuadrados ponderados (véase **tabla 10**).

Tabla 10. Primer proceso de depuración de la escala «Percepciones directivas».

| Indicadores | Cargas sobre F1 | Cargas sobre F2 | Cargas sobre F3 | Fiabilidad (R ²) | C.R. | P |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------|-----|
| Ecapcom | 1* | – | – | 0.777 | – | – |
| Ecapum | 0,990 | – | – | 0.583 | 23,365 | *** |

| Indicadores | Cargas sobre F1 | Cargas sobre F2 | Cargas sobre F3 | Fiabilidad (R ²) | C.R. | P |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------|------|
| Ecapdi | 0,838 | – | – | 0,614 | 19,805 | *** |
| Ertec | 0,814 | – | – | 0,497 | 16,812 | *** |
| Erfin | 0,805 | – | – | 0,518 | 14,311 | *** |
| Intcext | 0,410 | – | – | 0,158 | 6,451 | *** |
| Dcanal | – | 1,154 | – | 0,644 | 24,653 | *** |
| Dnec | – | 1,076 | – | 0,731 | 24,723 | *** |
| Dcomp | – | 1,094 | – | 0,719 | 21,638 | *** |
| Dayud | – | 0,917 | – | 0,571 | 18,595 | *** |
| Dexp | – | 1* | – | 0,614 | – | – |
| Riesgo | – | – | 1,108 | 0,644 | 11,058 | *** |
| Coste | – | – | 1* | 0,571 | – | – |
| Rentab | – | – | 0,993 | 0,553 | 9,427 | *** |
| Joven | – | – | 0,192 | 0,022 | 2,345 | 0,01 |

* Mediante este indicador ha sido la escala del factor latente fijada a 1 por lo que no se ha calculado el C.R. correspondiente.

*** Significativo al 99 por 100.

El ítem que menos cumple con la fiabilidad mínima requerida es el de «Joven», perteneciente al factor 3, que a su vez es el ítem que cuenta con una menor significatividad, por lo que corresponde eliminarlo para efectuar un mejor ajuste del modelo planteado. Tras esta eliminación y recalcular el modelo de escala, el ajuste ha mejorado notablemente (disminuyendo la Chi-cuadrado de 244,6 a 189,3). Sin embargo continúan existiendo determinados ítems con unos niveles de fiabilidad individual inferiores a los deseados.

Así, la variable «Intcext» referente a la consideración de la intensidad en el extranjero como un obstáculo que dificulta la salida al exterior y que incide sobre el factor 1, tiene una carga factorial estandarizada que queda bastante alejada de los valores mínimos recomendados, por lo que fue la siguiente variable a eliminar.

Tras la eliminación de la variable, el estadístico Chi-cuadrado se va aproximando más a los niveles en los que consideraríamos que el ajuste global del modelo es bueno (tras el tercer proceso de ajuste se sitúa en 167,0 con 63 g.l). En un análisis individual de las fiabilidades de los ítems, todas ellas superan los mínimos recomendados. Sin embargo, el ajuste del modelo, tal y como nos lo indica la Chi-cuadrado y los índices de bondad de ajuste del modelo (GFI, AGFI e IFI < 0,9), no es excesivamente bueno, por lo que en un afán de prudencia estimativa y de deseo de lograr un modelo más parsimonioso hemos procedido a depurar la escala eliminando de la misma el ítem «Erfin» con una fiabilidad que justo superaba el nivel mínimo de 0,5.

Tabla 11. Cuarto y último proceso de depuración de la escala «Percepciones directivas».

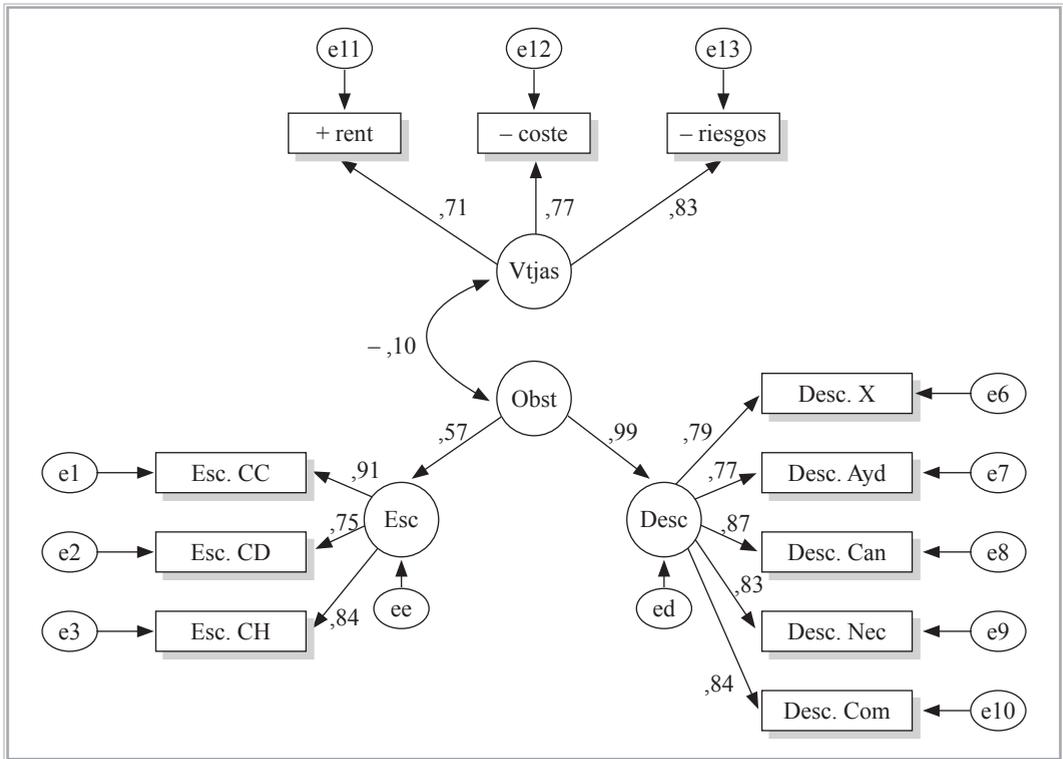
| Indicadores | Cargas sobre F1 | Cargas sobre F2 | Cargas sobre F3 | Fiabilidad (R ²) | C.R. | P |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|--------|-----|
| Ecapcom | 1* | – | – | 0,833 | – | – |
| Ecaphum | 0,948 | – | – | 0,720 | 18.625 | *** |
| Ecapdi | 0,905 | – | – | 0,654 | 18.027 | *** |
| Ertec | 0,722 | – | – | 0,412 | 13.143 | *** |
| Dcanal | – | 1,092 | – | 0,779 | 23.801 | *** |
| Dnec | – | 1,052 | – | 0,729 | 25.061 | *** |
| Dcomp | – | 1,068 | – | 0,741 | 21.724 | *** |
| Dayud | – | 0,931 | – | 0,595 | 18.470 | *** |
| Dexp | – | 1* | – | 0,641 | – | – |
| Riesgo | – | – | 1,156 | 0,687 | 9.904 | *** |
| Coste | – | – | 1* | 0,603 | – | – |
| Rentab | – | – | 0,926 | 0,500 | 9.238 | *** |

* Mediante este indicador ha sido fijada a 1 la escala del factor latente por lo que no se ha calculado el C.R. correspondiente.

*** Significativo al 99 por 100.

El ajuste tras este cuarto proceso de depuración es notablemente superior al anterior (Chi-cuadrado: 116.5; g.l: 52 y GFI: 0,9). En este caso ha quedado de manifiesto que el ítem «Ertec» no es lo suficientemente fiable por lo que en un último proceso de ajuste se ha procedido a su eliminación de la escala de medida quedando compuesta por tres factores bien delimitados. El primero de ellos está compuesto por los ítems «Ecapcom», «Ecaphum» y «Ecapdi» y lo hemos denominado «Escasez». Recoge las percepciones de obstáculos que en términos de carencias presenta la empresa. El segundo factor, denominado «Desconocimiento» trata, al igual que el anterior, de sintetizar las principales dificultades que presenta el proceso de apertura exterior. En este caso, las variables recogidas son «Dcanal», «Dnec», «Dcom», «Dayud» y «Dexp». Todas ellas recogen una carga factorial suficientemente elevada. El tercer factor analiza las ventajas percibidas por la dirección que facilitan o empujan el proceso exportador. En nuestro caso serían las relacionadas con el menor riesgo («Riesgo»), menor coste («Coste») y mayor rentabilidad («Rentab»). Los pesos y las relaciones entre las tres variables latentes resultantes los podemos ver en la siguiente figura (véase **figura 6**).

Figura 6. Path Diagram de la variable latente «Percepciones».



Como podemos observar los factores relacionados con la variable latente de segundo orden «Obst» tienen unos fuertes pesos explicativos sobre ésta. A su vez, ésta se encuentra significativa (al 95%) y negativamente relacionada con la variable latente reflejo de las ventajas de la exportación «Vtjas». Este efecto negativo era el esperado, al representar ambos constructos aspectos claramente divergentes.

Una vez asegurada la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores, es el momento de estudiar la fiabilidad conjunta. El concepto multidimensional «Esc» ha quedado explicado en más de un 80 por 100 de la varianza, «Desc» en más de un 79 por 100 y «Vtjas» en un 72,3 por 100. Estos resultados son muy aceptables. La fiabilidad de la nueva escala de medida ha resultado como sigue:

Tabla 12. Consistencia interna de la escala «Percepciones directivas».

| Pruebas de fiabilidad | «Esc» | «Desc» | «Vtjas» |
|-------------------------------------|-------|--------|---------|
| Alpha de Cronbach | 0,78 | 0,88 | 0,82 |
| Fiabilidad Compuesta del Constructo | 0,92 | 0,95 | 0,88 |
| Análisis de la varianza extraída | 0,81 | 0,79 | 0,72 |

Como podemos observar, salvo en la escala definitiva de «Desc» cuyos ítems son los mismos que en la escala inicial, la mejora en los análisis de fiabilidad ha sido notable.

Pasemos a continuación al estudio de la validez convergente del modelo de medida. Para ello comprobaremos las medidas de bondad de ajuste del modelo inicial (15 ítems) y del modelo definitivo (11 ítems) (véase **tabla 13**):

Tabla 13. Medidas de ajuste de la escala «Percepciones directivas».

| Medidas absolutas de ajuste | Escala de medida (15 ítems) | Escala de medida (11 ítems) |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Estadístico Chi-cuadrado | 229.47 (g.l: 88; p: 0,000) | 79,43 (g.l: 42; p: 0,001) |
| GFI | 0,91 | 0,93 |
| RMSEA | 0,07 | 0,053 |
| ECVI | 1 | 0,400 |
| Medidas de ajuste incremental | | |
| AGFI | 0,90 | 0,89 |
| NFI | 0,89 | 0,80 |
| IFI | 0,92 | 0,90 |
| CFI | 0,92 | 0,90 |
| Medidas de parsimonia | | |
| Chi-cuadrado Normada | 2,68 | 1,9 |
| PNFI | 0,65 | 0,61 |
| PCFI | 0,68 | 0,68 |
| AIC | 323,4 | 127,9 |

En lo que respecta a las medidas absolutas de ajuste, el valor del estadístico Chi-cuadrado toma un valor inferior al nivel de significación 0,05. Ello no conlleva necesariamente que el modelo planteado no reproduzca fielmente los datos observados; ya que tal y como ponen de manifiesto HAIR *et al.* (1999), LUQUE (2000) o LÉVY *et al.* (2003) entre otros, este estadístico se encuentra sensiblemente afectado por el tamaño muestral, por lo que es necesario contar con otros índices que eviten este problema. El resto de índices nos determinan un ajuste aceptable (GFI: 0,93). Las medidas incrementales de ajuste son las que peor resultado ofrecen frente a la escala inicial. Sin embargo, las medidas de parsimonia sí que reflejan valores más aceptables.

La validez discriminante de la escala «Percepciones directivas» queda ratificada, ya que existe elevada incorrelación entre las tres dimensiones extraídas. Como podemos ver en la **tabla 14** se comprueba que la correlación entre los tres constructos latentes es significativamente menor a la $(\text{fiabilidad compuesta}_i^{0.5}) * (\text{fiabilidad compuesta}_j^{0.5})$.

Tabla 14. Análisis de la validez discriminante.

| Escala | 1 | 2 | 3 |
|------------------------------|------|------|------|
| Obstáculos (Escasez) | | 0,93 | 0,90 |
| Obstáculos (Desconocimiento) | 0,07 | | 0,91 |
| Ventajas de la Exportación | 0,03 | 0,02 | |

- Cuadrante superior: (fiabilidad compuesta₁^{0,5}) * (fiabilidad compuesta₂^{0,5}).
- Cuadrante inferior: correlaciones.

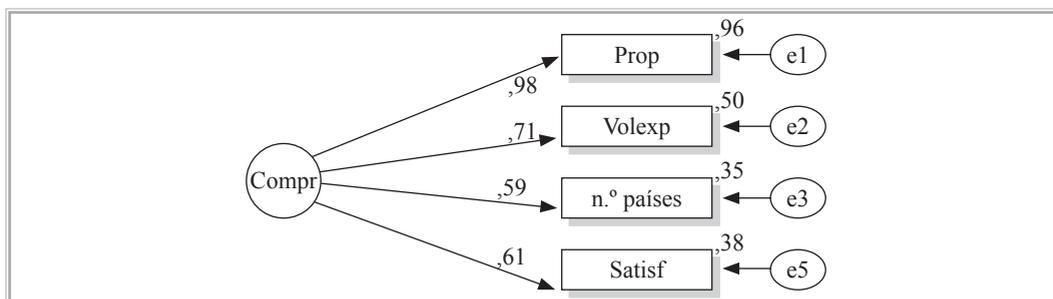
En definitiva el modelo en su conjunto lo podemos calificar de sólido y fiable, y con una validez convergente aceptable.

c) Características de la dirección.

Todos los ítems empleados tienen características y contenidos lo suficientemente dispares como para no agruparse desde el punto de vista teórico en ningún factor subyacente. Por ello, y porque están medidos mediante variables proxy empleadas en estudios empíricos previos de la literatura, no hemos efectuado ningún estudio de depuración.

10.2. Compromiso exportador.

Tras un primer análisis factorial conjunto de todos los ítems, quedó de manifiesto que el ítem «Crecesp» (crecimiento esperado en los próximos 3 años) debía ser eliminado de la escala de medición, ya que su carga factorial estandarizada tan sólo llegaba a 0,17. Tras esta eliminación, nos encontramos con un factor explicado por cuatro ítems (tres cuantitativos: propensión exportadora, número de países distintos en los que opera la empresa y volumen de exportaciones, y uno cualitativo: nivel de satisfacción con las ventas exteriores en los últimos 3 años), con una varianza explicada del 66,4 y unas ratios de consistencia interna aceptables (Fiabilidad compuesta: 0,88).

Figura 7. Path diagram de la variable latente «Compromiso exportador».

Finalmente, debemos examinar los distintos indicadores para estudiar la bondad de ajuste del modelo. Los datos referentes a la validez convergente extraídos mediante la batería de índices de bondad de ajuste reflejan unos niveles muy aceptables (Chi-cuadrado: 1,911 p: **0,385**; GFI: 0,981; AGFI: 0,903; RMSEA: 0,00; NFI: 0,942).

11. ANÁLISIS EXPLICATIVO: MODELO ESTRUCTURAL DEL GRADO DE COMPROMISO EXPORTADOR

Efectuada la validación y depuración de las escalas de medida resulta de sumo interés el estudio de cuáles son los factores o variables que hacen que dicha empresa exportadora tenga un mayor o menor grado de compromiso con la política exportadora. Para tal fin, tal y como exponen SHOOK *et al.*, (2004), el deseo de evaluar modelos complejos, nos ha llevado a emplear la modelización de ecuaciones estructurales basada en relaciones causales. El empleo de esta técnica estadística, frente a otras potencialmente explicativas del mismo fenómeno (análisis de regresión múltiple, análisis multivariante de la varianza y análisis canónico) se ha debido a los siguientes motivos:

- La técnica de ecuaciones estructurales permite abordar el fenómeno del compromiso exportador en toda su globalidad, pudiendo incluir simultáneamente en el análisis distintas relaciones de dependencia. Tal y como afirma BATISTA *et al.* (2000: 8) «*se trata de una técnica estadística más realista*».
- Un modelo de ecuaciones estructurales permite simplificar grandes matrices multivariantes, condensando las relaciones entre un gran número de variables en unos pocos factores, mejorando la parsimonia, interpretabilidad y completitud de la descripción.
- Permite especificar un modelo por parte del investigador de acuerdo con su propio criterio y conocimientos. Esto proporciona flexibilidad al investigador. De igual manera conviene recalcar que cualquier reespecificación del modelo, siempre deberá hacerse sobre una base teórica en lugar de sobre una justificación empírica.
- Una última ventaja del empleo de modelos de estructuras de covarianzas es que nos va a permitir eliminar el efecto del error de medida de las relaciones entre variables. Esto presupone admitir que los fenómenos reales y los fenómenos medidos son realidades distintas, reforzando el primer punto de este apartado sobre que es un técnica «*más realista*».

11.1. Estrategia de modelización empleada.

Existen diversas alternativas estratégicas para llevar a cabo el proceso de desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Siguiendo a HAIR *et al.* (1999) y LUQUE (2000), podemos distinguir tres estrategias de análisis cuyo objetivo es elaborar modelos causales: estrategia de mode-

lización confirmatoria, estrategia de modelización competitiva y estrategia de desarrollo del modelo. Para el objetivo planteado en la presente investigación vamos a llevar a cabo la estrategia de modelización confirmatoria. Esta estrategia consiste en la especificación de un modelo cuyas relaciones se han establecido de acuerdo con la teoría, y mediante el análisis de ecuaciones estructurales se evalúa su significación estadística.

11.2. Pasos en la modelización de ecuaciones estructurales.

A continuación, siguiendo el esquema de etapas propuesto por HAIR *et al.* (1999), efectuaremos siete pasos en la generación de nuestro modelo de compromiso exportador. Éstos son: (1) desarrollo del modelo fundamentado teóricamente, (2) construcción del diagrama de secuencias de relaciones causales, (3) conversión del diagrama de secuencias a ecuaciones estructurales, (4) estimación del modelo propuesto, (5) evaluación del modelo estructural, (6) evaluación de los criterios de calidad del ajuste, (7) interpretación del modelo.

11.2.1. Desarrollo del modelo fundamentado teóricamente.

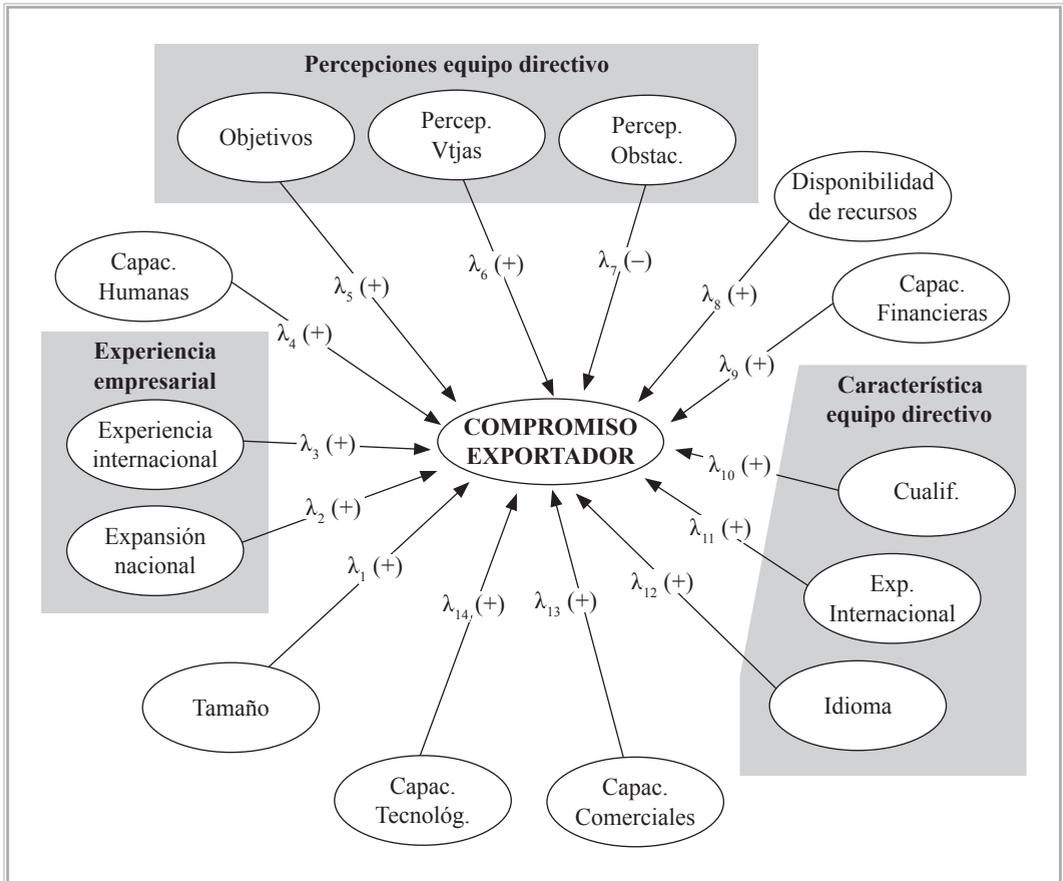
En lo que respecta al empleo de la metodología de ecuaciones estructurales para el estudio de los factores vinculados con la exportación, podemos afirmar que en la última década el número de trabajos al respecto se ha incrementado notablemente (HOZMULLER y KASPER, 1991; LOUTER *et al.*, 1991; ZHANG, 1993; BIJMOLT y ZWART, 1994; VALENZUELA, 1997; NAVARRO, 2000; YIP *et al.*, 2000; ÖZSOMER *et al.*, 2000; CADOGAN *et al.*, 2003; JAVALGI *et al.*, 2003; DHANARAJ *et al.*, 2003; ZOU *et al.*, 2003; RAY *et al.*, 2004; MORGAN *et al.*, 2004; CALANTONE *et al.*, 2004, entre otros).

11.2.2. Construcción de un diagrama de secuencias de relaciones causales.

El diagrama de secuencias en el que se ponen de manifiesto las relaciones causales a estudiar queda reflejado en la **figura 8**. Este diagrama tan sólo refleja el modelo estructural, en el sentido de que «detrás» de cada variable latente (representada mediante un óvalo) existe el modelo de medida que refleja las variables observables que hemos validado en apartados anteriores, al igual que los correspondientes errores de medida de la variable latente. Por cuestiones operativas, no lo hemos reflejado gráficamente. La relación causal entre las variables explicativas y el grado de compromiso exportador queda reflejada con una flecha cuyo origen es la variable explicativa y el destino es la variable dependiente. El coeficiente estructural asociado a cada relación (λ_i) aparece paralelo a cada flecha. La relación que prevemos de dicho coeficiente estructural (positiva o negativa) aparece a su lado entre paréntesis. Estos parámetros estructurales son la base de las hipótesis planteadas.

La representación de nuestro modelo de ecuaciones estructurales es:

Figura 8. Modelo estructural planteado.



11.2.3. Conversión del «path diagram» a ecuaciones estructurales.

A continuación se procedió a la traducción del *path diagram* a ecuaciones estructurales. Las ecuaciones que van a definir el modelo propuesto son de dos tipos: aquellas que vinculan constructos (planteadas en la figura anterior) y las del modelo de medida, que especifica qué variables miden cada constructo.

Ecuaciones del modelo de medida

Se reflejan las variables indicadores de las variables latentes

$$X_1 = \beta_{1,1} \xi_1 + \varepsilon_1$$

$$X_7 = \beta_{7,5} \xi_5 + \varepsilon_7$$

$$X_{13} = \beta_{13,1} \eta_1 + \varepsilon_{13}$$

$$X_2 = \beta_{2,2} \xi_2 + \varepsilon_2$$

$$X_8 = \beta_{8,6} \xi_6 + \varepsilon_8$$

$$X_{14} = \beta_{14,2} \eta_2 + \varepsilon_{14}$$

$$X_3 = \beta_{3,3} \xi_3 + \varepsilon_3$$

$$X_9 = \beta_{9,6} \xi_6 + \varepsilon_9$$

$$X_{15} = \beta_{15,2} \eta_2 + \varepsilon_{15}$$

$$X_4 = \beta_{4,4} \xi_4 + \varepsilon_4$$

$$X_{10} = \beta_{10,6} \xi_6 + \varepsilon_{10}$$

$$X_{16} = \beta_{16,2} \eta_2 + \varepsilon_{16}$$

$$X_5 = \beta_{5,5} \xi_5 + \varepsilon_5$$

$$X_{11} = \beta_{11,1} \eta_1 + \varepsilon_{11}$$

$$X_{17} = \beta_{17,2} \eta_2 + \varepsilon_{17}$$

$$X_6 = \beta_{6,5} \xi_5 + \varepsilon_6$$

$$X_{12} = \beta_{12,1} \eta_1 + \varepsilon_{12}$$

$$X_{18} = \beta_{18,2} \eta_2 + \varepsilon_{18}$$

$$X_{19} = \beta_{19,8} \xi_8 + \varepsilon_{19}$$

$$X_{25} = \beta_{25,11} \xi_{11} + \varepsilon_{25}$$

$$X_{31} = \beta_{31,5} \eta_5 + \varepsilon_{31}$$

$$X_{20} = \beta_{20,3} \eta_3 + \varepsilon_{20}$$

$$X_{26} = \beta_{26,12} \xi_{12} + \varepsilon_{26}$$

$$X_{32} = \beta_{32,6} \eta_6 + \varepsilon_{32}$$

$$X_{21} = \beta_{21,3} \eta_3 + \varepsilon_{21}$$

$$X_{27} = \beta_{27,13} \xi_{13} + \varepsilon_{27}$$

$$X_{33} = \beta_{33,1} \gamma_1 + \varepsilon_{33}$$

$$X_{22} = \beta_{22,4} \eta_4 + \varepsilon_{22}$$

$$X_{28} = \beta_{28,5} \eta_5 + \varepsilon_{28}$$

$$X_{34} = \beta_{34,1} \gamma_1 + \varepsilon_{34}$$

$$X_{23} = \beta_{23,4} \eta_4 + \varepsilon_{23}$$

$$X_{29} = \beta_{29,5} \eta_5 + \varepsilon_{29}$$

$$X_{35} = \beta_{35,1} \gamma_1 + \varepsilon_{35}$$

$$X_{24} = \beta_{24,10} \xi_{10} + \varepsilon_{24}$$

$$X_{30} = \beta_{30,5} \eta_5 + \varepsilon_{30}$$

$$X_{36} = \beta_{36,1} \gamma_1 + \varepsilon_{36}$$

Ecuaciones del modelo estructural

$$\xi_7 = \mu_{7,1} \eta_1 + \mu_{7,2} \eta_2 + \delta_{\varepsilon_7}$$

$$\xi_9 = \mu_{9,3} \eta_3 + \mu_{9,4} \eta_4 + \delta_{\varepsilon_9}$$

$$\xi_{14} = \mu_{14,5} \eta_5 + \mu_{14,6} \eta_6 + \delta_{\varepsilon_{14}}$$

$$\gamma_1 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \lambda_3 \xi_3 + \lambda_4 \xi_4 + \lambda_5 \xi_5 + \lambda_6 \xi_6 + \lambda_7 \xi_7 + \lambda_8 \xi_8 + \lambda_9 \xi_9 + \lambda_{10} \xi_{10} + \lambda_{11} \xi_{11} + \lambda_{12} \xi_{12} + \lambda_{13} \xi_{13} + \lambda_{14} \xi_{14} + \zeta \gamma_1$$

11.2.4. Estimación y evaluación del modelo propuesto.

Antes de proceder a la estimación de los parámetros del modelo de ecuaciones planteado, hemos de definir cuál será la matriz de datos originales con la que vamos a trabajar. En nuestro caso, y debido a que nuestro deseo es tratar de explicar la varianza de la variable latente «compromiso exportador», hemos empleado la matriz de varianza-covarianza. Ésta presenta la ventaja de proporcionar comparaciones válidas entre diferentes poblaciones y muestras debido a que los coeficientes estimados conservan la unidad de medida de los indicadores.

Dicho esto, debemos ahora valorar el método de estimación a emplear para obtener estimaciones eficientes de los parámetros del modelo. Tras una primera prueba de estimación de normalidad multivariante del modelo (prueba de curtosis y asimetría), ésta no puede ser aceptada con una significación del 95 por 100. El método de estimación de mínimos cuadrados ponderados (WLS) no requiere que las variables sigan una distribución multinormal, pero debido a las complicaciones que supone el proceso ante el aumento de las variables, decidimos utilizar el método de estimación de mínimos cuadrados generalizados, que establece asunciones menos restrictivas de la normalidad.

Con el objeto de minimizar el número de variables del modelo e incrementar los grados de libertad del mismo, decidimos, siguiendo las recomendaciones de MACKENZIE, *et al.*, 1998; NAVARRO, 2000 o RUIZ, 2000, agrupar las medidas observadas pertenecientes a una misma variable latente en una puntuación compuesta, respetando las variables originales y que los indicadores tuvieran exactamente la misma escala métrica. Por ello, las variables relativas a la percepción de los «objetivos», de las «ventajas de la exportación» y de los «obstáculos», han sido sintetizadas mediante la media cuantitativa ponderada de los ítems de cada factor. Este tratamiento se ha efectuado sobre estas variables debido a que en apartados anteriores se había asegurado la validez y fiabilidad de las escalas de medida propuestas. Con el fin de obtener una relación directa entre estas variables y la variable dependiente hemos respetado los indicadores originales de la variable de segundo orden (percepción de obstáculos).

Los aspectos que tendremos que tener en cuenta en la estimación del modelo son:

- Identificación del modelo: consistirá en determinar si la matriz de varianza-covarianza de las variables observadas permite estimaciones únicas de los parámetros no conocidos.
- Ausencia de estimaciones infractoras: bien varianzas de error negativas (casos Heywood), varianzas de error no significativas, coeficientes estandarizados superiores a la unidad, errores estándar muy elevados.
- Significación de los parámetros de medida: han de ser suficientemente diferentes de cero (p -valor $< 0,05$).
- Fiabilidad de la ecuación estructural: cantidad de varianza explicada de la ecuación estructural.

El proceso de ajuste del modelo se efectuará eliminando de una en una todas aquellas variables latentes que carecen de una relación significativa en la ecuación inferior al 95 por 100. Este proceso nos garantiza la no eliminación de relaciones no significativas para un conjunto de variables, si lo pudieran ser ante otro. El proceso de eliminación de relaciones se efectuará en función de cuál sea su menor cantidad de varianza explicada (es decir, menor fiabilidad).

La primera asociación que hemos de eliminar es la que relaciona las capacidades comerciales con el grado de compromiso exportador. Su baja significatividad (p -valor: 0,986) nos indica que no

es posible argumentar o afirmar, con nuestro modelo explicativo del grado de compromiso exportador, que las capacidades comerciales de la PYME tengan una relación explicativa en el incremento o decremento del grado de compromiso exportador de las empresas.

En un segunda etapa de ajuste del modelo (aplicando el modelo ya sin la relación representada por el parámetro estructural λ_{13}) la relación identificada por el parámetro λ_9 resultó carente de significatividad (Estimate: 0,006; C.R.: 0.54; p-valor: 0,957), indicando de esta manera la ausencia de relación significativa entre el factor «capacidades financieras» y el grado de compromiso exportador. La relación propuesta no tiene ningún efecto sustancial en el modelo global.

El modelo final planteado quedará delimitado por un Chi-cuadrado de 168,172, con 119 grados de libertad (p-valor: 0,02) y 11 relaciones estructurales a medir. Los pesos de la regresión quedan reflejados en la siguiente tabla:

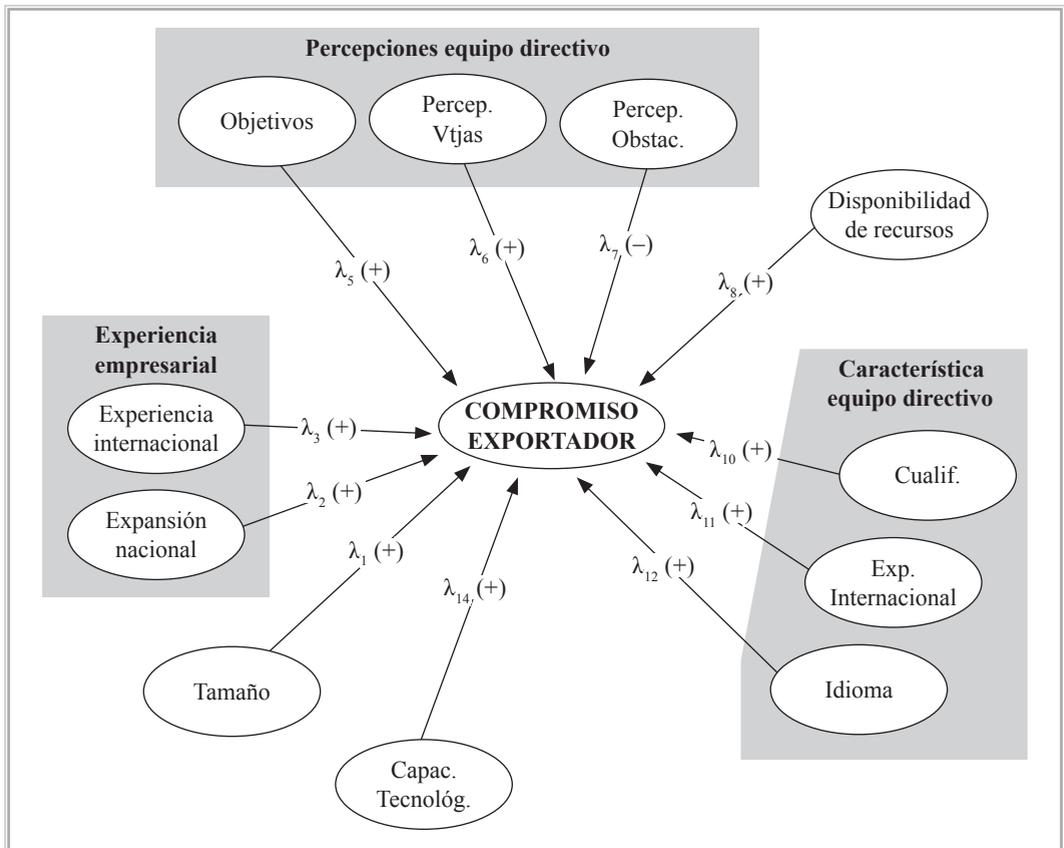
Tabla 15. Pesos de la regresión.

| | | | Variable latente | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|------------|---|----------------------------|--------------------------|----------|-------|--------|------|
| Compromiso | ← | Expansión nacional | EXNACI (ξ_2) | 7,944 | 1,448 | 5,486 | *** |
| Compromiso | ← | Objetivos | SUMOBJ (ξ_5) | 7,303 | 1,230 | 5,939 | *** |
| Compromiso | ← | Percep. Vtjas | SUMVTJAS (ξ_6) | 1,950 | ,812 | 2,401 | ,016 |
| Compromiso | ← | Exp. Internacional | EXINT (ξ_{11}) | 5,962 | 2,743 | 2,174 | ,030 |
| Compromiso | ← | Cualif. | CUALFD (ξ_{10}) | 9,310 | 1,826 | 5,098 | *** |
| Compromiso | ← | Gasto en I+D | PI4 ($\xi_{14,2}$) | 5,811 | 1,312 | 4,429 | *** |
| Compromiso | ← | Percep. Escasez | SUMESCA ($\xi_{7,1}$) | -4,200 | 1,214 | -3,460 | *** |
| Compromiso | ← | Percep. Desconocimiento | SUMDESC ($\xi_{7,2}$) | -3,786 | 1,441 | -2,627 | ,009 |
| Compromiso | ← | Experiencia Internacional | EXPINTER (ξ_3) | 2,322 | ,892 | 2,604 | ,009 |
| Compromiso | ← | Tamaño | EMPLEA (ξ_1) | ,168 | ,035 | 4,860 | *** |
| Compromiso | ← | Idioma | DOMID (ξ_{12}) | 12,529 | 4,731 | 2,648 | ,008 |
| Compromiso | ← | Percep. Tecnológ. | SUMTECN ($\xi_{14,1}$) | 8,177 | 1,955 | 4,183 | *** |
| Compromiso | ← | Disponibilidad de recursos | DISPON (ξ_8) | 2,487 | ,929 | 2,677 | ,007 |

Como podemos observar todas las relaciones con la principal variable dependiente (compromiso), son significativas al 95 por 100. El signo de la relación, delimitado en la estimación de los parámetros, indica si la relación entre las variables es positiva o negativa, es decir, si los incrementos de la variable explicativa provocan incrementos o decrementos en el grado de compromiso exportador.

De esta manera el modelo estructural final que nos permite identificar todas las relaciones estructurales estaría representado en la **figura 9**.

Figura 9. Modelo definitivo de relaciones estructurales.



La ecuación estructural a analizar quedaría de la siguiente manera ³:

$$\gamma_1 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \lambda_3 \xi_3 + \lambda_5 \xi_5 + \lambda_6 \xi_6 + \lambda_7 \xi_7 + \lambda_8 \xi_8 + \lambda_{10} \xi_{10} + \lambda_{11} \xi_{11} + \lambda_{12} \xi_{12} + \lambda_{14} \xi_{14} + \zeta \gamma_1$$

11.2.5. Evaluación de los criterios de calidad de ajuste.

Tras la identificación y estimación del modelo, el paso siguiente es estudiar el ajuste que los datos han tenido con el modelo propuesto. Para ello, siguiendo a LUQUE (2000) efectuaremos tres niveles de análisis.

³ Hemos mantenido la nomenclatura de los coeficientes estructurales con el fin de no perder el hilo conductor.

Evaluación del modelo de medida

La fiabilidad de la estimación del modelo de medida ha quedado evidenciada cuando el cuadrado de todos los pesos estandarizados de la regresión de dicho modelo supera notablemente la cifra de 0,7 (el valor más bajo es 0,766). Este hecho tampoco nos ha de sorprender ya que, con la agrupación de las variables observadas en una puntuación compuesta, casi todas las variables latentes han quedado explicadas de manera univariable. La fiabilidad compuesta del constructo «Compromiso Exportador» quedó determinada en un 0,73; y su principal variable era la propensión exportadora con una carga de 0,993.

Evaluación global del modelo

Este apartado considerará la estimación de la bondad de ajuste del modelo de medida y del modelo estructural, pero de forma conjunta. La batería de indicadores de ajuste queda reflejada en la **tabla 16**:

Tabla 16. Medidas de ajuste global del modelo.

| MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE | |
|----------------------------------------|------------------------------------|
| Medidas absolutas de ajuste | |
| Estadístico Chi-cuadrado | 168,172 (g.l:119; p: 0,02) |
| GFI | 0,83 |
| RMSEA | 0,064 |
| Medidas de ajuste incremental | |
| AGFI | 0.875 |
| NFI | 0.881 |
| CFI | 0.860 |
| Medidas de ajuste de parsimonia | |
| Chi-cuadrado Normada | 1,519 |
| PNFI | 0,086 |
| PCFI | 0,061 |
| AIC | 247,77 |

Tras observar los índices de bondad de ajuste, en términos generales, podemos decir que aun cuando se encuentran en el límite inferior de aceptación, nos encontramos ante un buen ajuste de los datos observados y la matriz de varianza-covarianza del modelo propuesto. En un análisis más profundo, podemos observar que el estadístico Chi-cuadrado no es capaz, al 95 por 100, de aceptar la hipótesis nula de igualdad entre las matrices observada y representada en el modelo. Debemos recordar que el estadístico Chi-cuadrado tiene comportamientos variables en función del tamaño de la muestra empleada. Por ello, observando el valor del Goodness of Fit Index (GFI) y del Root Mean Square Error o Approximation

(RMSEA) nos podemos ratificar en la idea de que el ajuste es aceptable. Las medidas que comparan el modelo propuesto por el modelo nulo (ausencia absoluta de relación entre las variables) se encuentran levemente por debajo de los valores deseables, pero su cercanía nos hace pensar en un modelo adecuado. Por su parte las medidas de ajuste de parsimonia son las que mejor comportamiento tienen, apoyando las decisiones de eliminación de las relaciones estructurales no significativas.

Evaluación del modelo estructural

La estimación de la significatividad de las variables del modelo ha quedado reflejada en la **tabla 15**. En ella quedan definidas como significativas todas las relaciones del modelo.

Un segundo paso para analizarlas es la revisión de los coeficientes de fiabilidad de las ecuaciones estructurales. La fiabilidad determinada del constructo «Grado de compromiso exportador» es de 0,42. Por lo tanto, con el modelo propuesto queda explicado el 42 por 100 de la varianza. Este dato es suficientemente bueno.

Ninguna correlación entre las estimaciones de los constructos es superior a 0,8 y en lo que respecta a la variable «error» del modelo estructural (ζ_{γ_1}) es significativamente distinta de cero.

11.2.6. Interpretación del modelo.

La interpretación de la relación entre las variables ha de hacerse sobre la base de la significatividad de la relación, al signo de dicha relación y al peso de la estimación. Para facilitar la interpretación de la relación, hemos trabajado con los coeficientes estandarizados (multiplicación de cada coeficiente por la razón de la desviación típica de la variable independiente y la desviación típica de la variable «compromiso exportador»). Los resultados los tenemos en la tabla siguiente:

Tabla 17. Pesos estandarizados del modelo estructural.

| | | | Estimate |
|------------|---|-------------------------|-----------------|
| Compromiso | ← | EXNACI (ξ_2) | ,396 |
| Compromiso | ← | SUMOBJ (ξ_5) | ,392 |
| Compromiso | ← | SUMVTJAS (ξ_6) | ,143 |
| Compromiso | ← | EXINT (ξ_{11}) | ,133 |
| Compromiso | ← | CUALFD (ξ_{10}) | ,346 |
| Compromiso | ← | PI4 ($\xi_{14,2}$) | ,342 |
| Compromiso | ← | SUMESCA ($\xi_{7,1}$) | -,240 |
| Compromiso | ← | SUMDESC ($\xi_{7,2}$) | -,196 |
| Compromiso | ← | EXPINTER (ξ_3) | ,177 |
| Compromiso | ← | EMPLEA (ξ_1) | ,323 |

| | | | Estimate |
|------------|---|--------------------------|-----------------|
| Compromiso | ← | DOMID (ξ_{12}) | ,203 |
| Compromiso | ← | SUMTECN ($\xi_{14,1}$) | ,342 |
| Compromiso | ← | DISPON (ξ_8) | ,158 |

La estimación de los coeficientes del modelo fluctúa entre -1 (fuerte asociación negativa entre los valores) y $+1$ (fuerte asociación positiva entre los valores). Valores cercanos a 0 indican una débil relación entre los valores.

El modelo proporciona evidencia empírica de las capacidades directivas y su capacidad explicativa en términos globales. La experiencia empresarial, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, también ofrece una influencia positiva en el grado de compromiso exportador de la empresa.

Llegados a este punto, el siguiente apartado mostrará las principales conclusiones de la investigación desarrollada.

12. CONCLUSIONES

Tras la construcción del modelo teórico, la investigación empírica y el análisis de los resultados alcanzados, podemos responder a las preguntas relevantes que motivan este trabajo:

- ¿Cuál es la importancia relativa del papel de la Dirección en el proceso de internacionalización?
- ¿En qué decisiones estratégicas ha de focalizarse la Dirección para incrementar el compromiso exportador de la empresa?
- ¿Cómo son los equipos directivos de las PYMES más internacionalizadas?

Las conclusiones que se pueden extraer de este trabajo deben ser valoradas teniendo en cuenta la contextualización geográfico-cultural de las PYMES estudiadas. La generalización de los resultados en sentido estricto se limita a la población objeto de estudio y su extrapolación a otro entorno sustancialmente diferente debe efectuarse con las debidas precauciones de interpretación.

12.1. ¿Cuál es la importancia relativa del papel de la Dirección en el proceso de internacionalización?

Tradicionalmente se ha considerado que las grandes empresas cuentan con ventajas para exportar por la acumulación de recursos que supone un gran tamaño. Para las PYMES, la esperanza de

competir internacionalmente se debe basar más en la habilidad para gestionar sus escasos recursos. Pero, ¿están fundadas esas esperanzas?, ¿la capacidad directiva juega un papel comparable a la acumulación de recursos en el éxito exportador? El modelo teórico elaborado y el método de ecuaciones estructurales utilizado en la investigación empírica aborda esta cuestión al integrar ambos tipos de factores (recursos de la empresa y Dirección de la empresa) en un único sistema sin prejuzgar la importancia relativa de cada factor.

Los resultados alcanzados permiten concluir que el papel de la Dirección en el éxito de la exportación de las PYMES es de primer nivel. Algunos aspectos directivos como los objetivos seleccionados por la Dirección y la formación del equipo de Dirección son más importantes que el tamaño de la empresa, más importantes que la tecnología, más importantes que la antigüedad de la empresa o más importantes que la disponibilidad de recursos.

Así pues, la Dirección de la empresa, en el caso de las PYMES, es el factor más influyente en el éxito de la exportación. De esta manera, será la PYME mejor dirigida, la más hábil al diseñar su estrategia y la que mejor se centre en los factores de éxito, la que está en mejor disposición de competir en el mercado internacional.

La buena Dirección es el factor más importante para el éxito exportador de la PYME, por encima de la abundancia de recursos de cualquier tipo.

No obstante, no todos los aspectos relacionados con la Dirección tienen la misma importancia por lo que profundizaremos en las características del equipo directivo que favorecen el éxito exportador.

12.2. ¿En qué decisiones estratégicas ha de focalizarse la Dirección para incrementar el compromiso exportador de la empresa?

El modelo teórico planteado, haciendo énfasis en la importancia de abordar la internacionalización desde una perspectiva sistémica y en los recursos y capacidades internas de la empresa, y, además, el utilizar las ecuaciones estructurales como instrumento de análisis empírico nos permite jerarquizar la importancia relativa de los factores que, de modo integral y simultáneo, contribuyen al éxito exportador de la PYME. Consideramos que esto supone un fuerte valor añadido por cuanto, hasta ahora, las investigaciones se han centrado en el papel aislado de alguno de estos factores.

Además, ponderar la influencia de los distintos factores en el éxito exportador permite a la Dirección de la PYME orientar sus escasos recursos y diseñar una estrategia de internacionalización que se base en la experiencia exitosa de otras PYMES además de, por supuesto, en sus características diferenciales.

Para presentar los resultados obtenidos elaboramos un perfil de recursos y capacidades y de su grado de influencia en el compromiso exportador de la PYME.

| Perfil de recursos y capacidades de la PYME exportadora | Escasa importancia | Algo de importancia | Elevada importancia |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS <ul style="list-style-type: none"> – Tamaño – Grado expansión nacional – Antigüedad de la empresa • CAPACIDADES <ul style="list-style-type: none"> Capacidades financieras <ul style="list-style-type: none"> – Autofinanciación – Cobertura Capacidades humanas Capacidades comerciales Capacidades tecnológicas <ul style="list-style-type: none"> – Gasto en I+D – Posición tecnológica Capacidades directivas <ul style="list-style-type: none"> – Objetivos comerciales – Barreras escasez – Barreras ventajas – Barreras desconocimiento – Experiencia equipo directivo – Dominio idiomático – Cualificación equipo directivo – Experiencia expresarial de la pyme | | | |

Al considerar de modo conjunto la influencia de los factores internos en el compromiso exportador comprobamos que destaca la poca importancia relativa de las capacidades humanas, comerciales y financieras cobrando gran importancia el tamaño, experiencia y antigüedad de la empresa, las capacidades tecnológicas y, como ya sabíamos, las capacidades directivas.

Por lo tanto, podemos sugerir a las PYMES que centren sus esfuerzos, por orden de importancia, en las siguientes direcciones:

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME focaliza los recursos en adquirir una amplia experiencia nacional

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME focaliza los recursos en mejorar su tecnología aumentando su gasto en I+D y mejorando su posición tecnológica respecto a la competencia

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME focaliza los recursos en incrementar su tamaño

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME libera recursos para destinarlos específicamente a la internacionalización

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME concede menor importancia a la generación de capacidades financieras y comerciales como base de su estrategia de internacionalización

12.3. ¿Cómo son los equipos directivos de las PYMES más internacionalizadas?

Las PYMES más internacionalizadas tienen equipos directivos que valoran más cierto tipo de objetivos, tienen una percepción especial del proceso exportador y cuentan con unas características específicas de edad, formación, etc.

Puede ser muy útil para las PYMES conocer estas características y diseñar su selección de personal o programa formativo de forma que los directivos se conviertan en el principal impulso de la estrategia de internacionalización.

12.3.a). *Características de la Dirección y objetivos.*

El hecho de emplear la estrategia de exportación como un instrumento eficaz para la consecución de determinados objetivos empresariales nos llevó a plantear las hipótesis de trabajo H1. La hipótesis 1 queda ratificada denotando una fuerte relación de dependencia entre dichos objetivos empresariales y la intensidad exportadora ($\xi_5 = + 0,392$). De ello se desprende que en la medida en que la actividad exportadora de la empresa responda y cumpla con el objetivo de incrementar el crecimiento empresarial (tanto en ventas como en cuota de mercado), mayor será el uso de esta política por parte de la empresa.

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME es contar con directivos que asuman como principal objetivo el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado.

12.3.b). *Características de la Dirección y percepción de ventajas.*

En la medida en que el tomador de la decisión muestre actitudes positivas hacia la exportación, contará también con mayores probabilidades de desarrollar actividades exportadoras, frente a otros

decisores cuya percepción sea más negativa. Esta percepción se puede analizar en dos dimensiones: por un lado las ventajas percibidas de la exportación y por otro lado las desventajas u obstáculos inherentes a la misma (a analizar en el siguiente punto). En lo que concierne a las ventajas percibidas han sido planteadas en la **hipótesis 2**. Se trata de validar una asociación positiva entre la percepción de las ventajas de la exportación por parte del equipo directivo y el mayor grado de compromiso exportador. El parámetro ξ_6 muestra un valor de + 0,143 confirmando dicha relación. De aquí se desprende que la dirección de las empresas con elevados niveles de intensidad exportadora perciben que la exportación les reportará mayores rentabilidades, menores costes y menores riesgos, de ahí que sea una estrategia a fomentar.

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME fomenta entre sus directivos la percepción de que la exportación les reportará mayores rentabilidades, menores costes y menores riesgos

12.3.c). Características de la Dirección y percepción de obstáculos.

La confirmación de una relación negativa entre percepción de barreras y grado de compromiso exportador se plasma en el cumplimiento de las hipótesis **H3** y **H4**. Los parámetros que fijan esta relación son $\xi_{7,1} = -0,240$ y $\xi_{7,2} = -0,196$. Así, este estudio supone una validación empírica del hecho de que las PYMES incrementan sus niveles de ventas en el exterior así como su estrategia de expansión internacional, debido, entre otros factores, al mejor conocimiento del comportamiento del mercado exterior en general y a la capacidad de reorientar sus recursos a dicha actividad (profundizaremos este aspecto en el siguiente epígrafe). Este hecho nos permite establecer un avance con respecto a los trabajos empíricos anteriormente citados. Al igual que expone HURTADO (2003), la estrecha relación entre los dos factores resumen de las limitaciones (escasez y desconocimiento) sugiere que, una vez que la empresa se encuentra presente en el exterior, las limitaciones de determinados recursos y capacidades en la PYME pudieran estar muy relacionadas con la falta de conocimiento tanto de los mercados extranjeros, como de los mecanismos necesarios para operar eficazmente en los mismos.

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME minimiza entre sus directivos la percepción de escasez de recursos y de desconocimiento de los mercados extranjeros.

Por ejemplo:

- El diseño de una estrategia adaptada a la escasez de recursos de la PYME, disminuye la percepción de escasez.
- La formación, viajes y acciones comerciales en el exterior, disminuye la percepción de desconocimiento del mercado exterior.
- Una estrategia de entrada progresiva comenzando por los mercados culturalmente más cercanos, limita el efecto de estas dos percepciones.

12.3.d). Características del equipo directivo.

En lo que respecta a las características demográficas del equipo directivo y su relación con la consolidación de las actividades exportadoras se han planteado hipótesis de trabajo referentes a la cualificación formativa, experiencia en mercados internacionales, conocimientos y dominio de idiomas, y edad media.

La **hipótesis 5** va dirigida a valorar la relación entre el nivel formativo superior del equipo directivo y el hecho de consolidar ventas y mercados extranjeros. La influencia positiva de la formación de los directivos analizada sobre el segmento de empresas exportadoras, sí que ayuda a explicar de una forma elevada ($\xi_{10} = + 0,346$) el mayor compromiso con los mercados exteriores de ciertas PYMES. Queda confirmada por lo tanto la hipótesis. Este hecho nos puede indicar que la elevada cualificación técnica de los directivos, en interacción con el resto de recursos y capacidades internas, les puede capacitar para analizar y entender el mercado exterior como un mercado de gran relevancia estratégica para la PYME, por lo que fomenta su presencia y compromiso.

Con relación a las **hipótesis 6** queda ratificada empíricamente en la presente investigación. De esta forma, podemos afirmar que la experiencia internacional desarrollada por el equipo directivo tiene una influencia positiva en el grado de compromiso exportador desarrollado ($\xi_{11} = + 0,133$). La experiencia tanto laboral como académica de los directivos en los mercados exteriores conllevará una visión más cercana y realista de la cultura de los mercados exteriores, y el mayor conocimiento experimental de éstos puede ser la causa de este nivel de asociación.

El modelo de ecuaciones estructurales, por su parte, nos ofrece una relación moderada con signo positivo (+ 0,203) de la capacidad idiomática de los directivos y el grado de compromiso exportador; lo cual viene a avalar empíricamente la **hipótesis 7**.

La **hipótesis 8** no ha podido ser valorada dentro del modelo de ecuaciones estructurales debido al estar medida como una variable categórica, la estimación de su error típico puede no ser la adecuada. Su análisis se efectuó fuera del SEM por lo que las interpretaciones que se desprendan de la misma no deben ser consideradas como causales, sino que tan sólo podemos llegar a relaciones de asociación. Así, tras efectuar un test no paramétrico, la prueba de U de MANN-WHITNEY muestra un valor de 1.039 con un nivel de significación de 0,764 por lo que no existen diferencias significativas. Los rangos de la prueba denotan un mayor valor de compromiso para la empresa con directivos más jóvenes. La interacción de esta variable con el resto de factores del modelo planteado, seguramente hubiera ofrecido resultados más consistentes.

La buena Dirección para el éxito exportador de la PYME se dota de equipos directivos:

- Con una elevada formación académica. (Postgrados).
- Con experiencia personal en el extranjero, sea académica o laboral.
- Con conocimiento de lenguas extranjeras.
- Jóvenes (edad media del equipo directivo inferior a 50 años).

ANEXO I: CÓDIGOS DE LAS ECUACIONES DE MEDIDA Y ESTRUCTURALES

| Indicadores Exógenos | Variable | Factor sobre el que actúa | Indicadores exógenos | Variable | Factor sobre el que actúa |
|----------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------------------|---------------------------|
| X ₁ | «nemp» | ξ ₁ | X ₂₂ | «cobert | η ₄ |
| X ₂ | «exnaci» | ξ ₂ | X ₂₃ | «reorint» | η ₄ |
| X ₃ | «n.º años» | ξ ₃ | X ₂₄ | «cualifd» | ξ ₁₀ |
| X ₄ | «cualif» | ξ ₄ | X ₂₅ | «exint» | ξ ₁₁ |
| X ₅ | «crecto» | ξ ₅ | X ₂₆ | «domid» | ξ ₁₂ |
| X ₆ | «volm» | ξ ₅ | X ₂₇ | «percom» | ξ ₁₃ |
| X ₇ | «cuota» | ξ ₅ | X ₂₈ | «tecpro» | η ₅ |
| X ₈ | «+rent» | ξ ₆ | X ₂₉ | «percept» | η ₅ |
| X ₉ | «-coste» | ξ ₆ | X ₃₀ | «potec» | η ₅ |
| X ₁₀ | «-riesgos» | ξ ₆ | X ₃₁ | «dnptos» | η ₅ |
| X ₁₁ | «esc.cc» | η ₁ | X ₃₂ | «I+D» | η ₆ |
| X ₁₂ | «esc.cd» | η ₁ | X ₃₃ | «prop» | γ ₁ |
| X ₁₃ | «esc.ch» | η ₁ | X ₃₄ | «volexp» | γ ₁ |
| X ₁₄ | «desc.x» | η ₂ | X ₃₅ | «n.º países» | γ ₁ |
| X ₁₅ | «desc.ayd» | η ₂ | X ₃₆ | «satisf» | γ ₁ |
| X ₁₆ | «desc.can» | η ₂ | η ₁ | «Esc» | ξ ₇ |
| X ₁₇ | «desc.nec» | η ₂ | η ₂ | «Desc» | ξ ₇ |
| X ₁₈ | «desc.com» | η ₂ | η ₃ | «Fautofin» | ξ ₉ |
| X ₁₉ | «dispon» | ξ ₈ | η ₄ | «Fcobert» | ξ ₉ |
| X ₂₀ | «autofin» | η ₃ | η ₅ | «Pos.tec» | ξ ₁₄ |
| X ₂₁ | «solv» | η ₃ | η ₆ | «F i+d» | ξ ₁₄ |
| ξ ₁ | «Tamaño» | γ ₁ | ξ ₈ | «Disponi- bilidad de recursos» | γ ₁ |
| ξ ₂ | «Experiencia nacional» | γ ₁ | ξ ₉ | «Capacidades financieras» | γ ₁ |
| ξ ₃ | «Experiencia internacional» | γ ₁ | ξ ₁₀ | «Formación de la dirección» | γ ₁ |
| ξ ₄ | «Capacidades humanas» | γ ₁ | ξ ₁₁ | «Experiencia intern. direc- tiva» | γ ₁ |
| ξ ₅ | «Objetivos dirección» | γ ₁ | ξ ₁₂ | «Conocimiento de idiomas» | γ ₁ |
| ξ ₆ | «Ventajas» | γ ₁ | ξ ₁₃ | «Capacidades comerciales» | γ ₁ |
| ξ ₇ | «Obstáculos» | γ ₁ | ξ ₁₄ | «Capacidades tecnológicas» | γ ₁ |
| γ ₁ : compromiso exportador | | | | | |

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E. y SLATER, S.F. [1989]: «Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88». *International Marketing Review*, vol. 6, n.º 4, págs. 7-26.
- AGARWAL, J.P. [1980]: «Determinants of foreign direct investment: a survey». *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 116, n.º 4, págs. 739-773.
- ALBAUM, G. [1983]: «Effectiveness of government export assistance for US smaller-sized manufacturers: Some further evidence». *International Marketing Review*, vol. 1, págs. 68-75.
- [1994]: «International marketing and export management», 2.ª edición, Addison-Wesley, Cambridge.
- ALIBERT, R.Z. [1971]: «The multinational enterprise in multiple currency world», in DUNNING, J.H., *The multinational enterprise*, George Allen & Unwin, London.
- ALONSO, J.A. [1993]: «La apertura al exterior de la empresa española», *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, VELARDE, J.; GARCÍA DELGADO, J.L. y PEDREÑO, A. (directores): *Empresas y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*, Editorial Civitas, Madrid.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. [1989]: «La empresa exportadora española: una caracterización». *Papeles de Economía*, n.º 39, págs. 311-338.
- [1993]: «Rasgos y actitudes de la empresa exportadora española». *Economistas*, n.º 55, págs. 134-143.
- [1994]: *Competitividad de la empresa exportadora española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- [1998]: *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- ÁLVAREZ, R. [2004]: «Source of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs». *International Business Review*, vol. 13, págs. 383-400.
- ALWORTH, J. [1971]: *The financial decision of multinationals*, Basil Blackell, Oxford.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. [1993]: «Strategic assets and organizational rent». *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- ANDERSON, E. y COUGHLAN, A.T. [1987]: «International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution». *Journal of Marketing*, n.º 51, págs. 71-82.
- ANDERSON, E. y GATIGNON, H. [1986]: «Modes of foreign entry: A transactions cost analysis and prepositions». *Journal of International Business Studies*, n.º 17, págs. 1-26.

- ANDERSSON, S. [2000]: «Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective». *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n.º 1, págs. 63-92.
- ANDERSSON, S.; GABRIELSSON, J. y WICTOR, I. [2004]: «International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 21, n.º 1, págs. 22-34.
- ATHANASSIOU, N. y NIGH, D. [1999]: «The impact of U.S. company internationalization on top management team advice networks: a tacit knowledge perspective». *Strategic Management Journal*, vol. 20, n.º 1, págs. 83-92.
- [2000]: «Internationalization, tacit knowledge, and the top management teams of MNCs». *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n.º 3, págs. 471-487.
- ATUAHENE-GIMA, K. [1995]: «The influence of new product factors on export propensity and performance: an empirical analysis». *Journal of International Marketing*, vol. 3, n.º 2, págs. 11-28.
- AXINN, C.N. [1985]: *An examination of factors that influence export involvement*, Thesis Doctoral, UMI, Michigan.
- BAGCHI-SEN, S. [1999]: «The small and medium size exporters problems: an empirical analysis of Canadian manufacturers». *Regional Studies*, vol. 33, n.º 3, págs. 231-245.
- BARNEY, J.B. [1991]: «Firms resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, vol. 17, págs. 99-120.
- [1992]: «Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource based analysis». *Advances in Strategic Management*, vol. 8, págs. 39-61.
- BATISTA, J.M. y COENDER, G. [2000]: *Modelos de Ecuaciones Estructurales: Modelos para el análisis de relaciones causales*, La Muralla: Madrid.
- BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. [1997]: «The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance». *Journal of Marketing*, vol. 61, n.º 1 (january), págs. 22-38.
- BIJMOLT, T.H.A. y ZWART, P. [1994]: «The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms». *Journal of Small Business Management*, abril, págs. 68-82.
- BILKEY, W.J. y TESAR, G. [1977]: «The export behavior of smaller-sized Wisconsin firms». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, spring/summer, págs. 93-98.
- BLOODGOOD, J.M.; SAPIENZA, H.J. y ALMEIDA, J.G. [1996]: «The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 20, n.º 4, págs. 61-76.
- BONACCORSI, A. [1992]: «On the relationship between firm size and export intensity». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, págs. 605-635.
- BOURANTAS, D. y HALIKIAS, J. [1991]: «Discriminating variables between systematic and non-systematic exporting manufacturing firms in Greece». *Journal of Global Marketing*, vol. 4, n.º 2, págs. 21-38.

- BRAUNERHJELM, P. [1996]: «The relation between firm-specific intangibles and export». *Economic Letters*, vol. 53, n.º 2, págs. 213-219.
- BROOKS, M.R. y ROSSON, P.J [1982]: «A study of export behavior of small and medium-sized manufacturing firms in three Canadian provinces», in *Export Management: An international context*, CZINKOTA, M.R. y TESAR, G., New York, Praeger Publishers, págs. 39-54.
- BUCKLEY, P. y CASSON, M.C. [1976]: *The future of the multinational enterprise*, MacMillan: Londres.
- [1985]: *The economics theory of the multinational enterprise: Selected readings*, Macmillan, London.
 - [1998]: «Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internationalization approach». *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n.º 3, págs. 539-562.
- BURTON, F.N.; SCHLEGELMILCH, B.B. [1987]: «Profile analysis of non-exporters versus exporters grouped by export involvement». *International Management Review*, vol. 27, n.º 1, págs. 38-49.
- CADOGAN, J.W.; CUI, C.C. y YEUNG LI, E.K. [2003]: «Export market-oriented behavior and export performance: the moderating roles of competitive intensity and technological turbulence». *International Marketing Review*, vol. 20, n.º 5, págs. 493-513.
- CALANTONE, R.J.; CAVUSGIL, S.T.; SCHMIDT, J.B. y SHIN, G.C. [2004]: «Internationalization and the dynamics of product adaptation-An empirical investigation». *The Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, págs. 185-198.
- CALOF, J.L. [1994]: «The relationship between firm size and export behavior revisited». *Journal of International Business Studies*, n.º 25, págs. 367-388.
- CASSON, M.C. [1991]: «Internalization Theory and beyond», in BUCKLEY, P.J. (ed.) *Recent research on the multinational enterprise*, Edward Elgar, London.
- CAVES, R. [1982]: *Multinational enterprise and economic analysis*, Harvard University Press, Cambridge.
- [1988]: «Exchange rate movements and foreign direct investment in the United States». *Harvard Institute of Economic Research, Discussion Papers*, n.º 1.383, mayo.
- CAVUSGIL, S.T. [1983]: «Public policy implications of research on the export behavior of firms». *Akron Business and Economic Review*, vol. 14, summer, págs. 16-22.
- [1984a]: «Differences among exporting firms based on degree of internationalization». *Journal of Business Research*, vol. 12, págs. 195-208, cited in BUCKLEY, P.J. y GHOURI, P. (1993), *The internationalization of the firm*, Academic Press Limited, London.
 - [1984b]: «Organizational characteristics associated with export activity». *Journal of Management Studies*, vol. 21, n.º 1, págs. 3-22.
- CAVUSGIL, S.T. y KIRPALANI, P.H. [1993]: «Introducing products into export markets: Success factors». *Journal of Business Research*, vol. 27, págs. 1-15.
- CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, J.R. [1981]: «Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation». *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII, febrero, págs. 114-119.

- CAVUSGIL, S.T. y NOAR, J. [1987]: «Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity». *Journal of Business Research*, vol. 15, págs. 221-235.
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S. [1994]: «Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures». *Journal of Marketing*, vol. 58, January, págs. 1-21.
- CAZORLA, L. [1997]: «La inversión directa de la PYME industrial española en países en vías de desarrollo: Un análisis de los factores determinantes». *Información Comercial Española*, vol. 761, págs. 49-66.
- CHANDLER, G.N. y HANKS, S.H. [1994]: «Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance». *Journal of Business Venturing*, vol. 9, págs. 331-349.
- CHEONG, W.K. y CHANG, K.W. [1988]: «Export behavior of small firms in Singapore». *International Small Business Studies*, vol. 6, n.º 2, págs. 34-41.
- CHETTY, S. y BLANKENBURG, D. [2000]: «Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach». *International Business Review*, vol. 9, págs. 77-93.
- CHILD, J. [1974]: «Managerial and organizational factors associated with company performance». *Journal of Management Studies*, vol. 11, págs. 13-27.
- CHRISTENSEN, C.A.; DE ROCHA, A. y GERTNER, R. [1987]: «An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms». *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n.º 3 (Fall), págs. 61-77.
- CONTRACTOR, F.J. [1984]: «Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical test». *Journal of International Business Studies*, vol. 15, págs. 167-188.
- COOPER, A.C.; GIMENO-GASCON, F.J. y WOO, C.Y. [1994]: «Initial human and financial capital predictors of new venture performance». *Journal of Business Venturing*, vol. 9, n.º 5, págs. 371-395.
- COUGHLIN, C.C. y CARTWRIGHT, P.A. [1987]: «An examination of state foreign export promotion and manufacturing exports». *Journal of Regional Science*, vol. 27, n.º 3, págs. 439-449.
- CUERVO, A. [1993]: «El papel de la empresa en la competitividad». *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs. 363-378.
- CUNNINGHAM, M.T. y SPIGEL, R.I. [1971]: «A Study in Successful Exporting». *British Journal of Marketing*, Spring, págs. 2-12.
- CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, N.J. [1983]: «Exporting: Does sales volume make a difference?». *Journal of International Business Studies*, vol. 14, spring/summer, págs. 147-153.
- DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. y DA CUNHA, C.E. [1990]: «Aggressive and passive exporters: A study in the Brazilian furniture industry». *International Marketing Review*, vol. 7, n.º 5, págs. 6-15.
- DEAN, D.; MENGÜÇ, B. y MYERS, C. [2000]: «Revisiting firms characteristics, strategy and export performance relationship». *Industrial Marketing Management*, n.º 29, págs. 461-477.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P.W. [2003]: «A resource-based approach to the study of export performance». *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n.º 3, págs. 242-261.

- DIAMANTOPOULOS, A. e INGLIS, K. [1988]: «Identifying differences between high and low involvement exporters». *International Marketing Review*, vol. 5, n.º 2, págs. 52-60.
- DICHTL, E.; KOEGLMAYR, H.G. y MUELLER, S. [1990]: «International orientation as a precondition for export success». *Journal of International Business Studies*, vol. 21, págs. 23-40.
- DICKEN, P. [1992]: *Global Shift. The internationalization of economic activity*, Paul Chapman Publishing LTD. London.
- DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. [1989]: «Evolution of global marketing strategy: scale, scope and synergy». *Columbia Journal of World Business*, fall, págs. 47-58.
- DOUGLAS, S.P. y WIND, Y. [1987]: «The myth of globalization». *Columbia Journal of World Business*, winter, págs. 19-29.
- DUNNING, J.H. [1973]: «Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory». *Oxford Economic Papers*, vol. 25, n.º 3, págs. 289-336.
- [1980]: «Toward an eclectic theory of international production: some empirical test». *Journal of International Business Studies*, vol. 11. (1), primavera/verano, págs. 9-31.
 - [1988]: «The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions». *Journal of International Studies*, vol. 19, págs. 1-31.
- DURÁN, J.J. [1987]: «Decisiones de inversión directa en el exterior de la empresa española, 1979-1985». *Información Comercial Española*, n.º 643, págs. 73-86.
- [1994]: «Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa». *Información Comercial Española*, n.º 735, págs. 73-86.
- EROGLU, S. [1992]: «The internationalization process of franchise systems: A conceptual model» *International Marketing Review*, vol. 9, n.º 5, págs. 19-30.
- ERRAMILLI, M.K. [1991]: «The experience factor in foreign market entry behavior of service firms». *Journal of International Business Studies*, vol. 22, third quarter, págs. 479-501.
- ERRAMILLI, M.K. y RAO, C.P. [1993]: «Service firm's international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach». *Journal of Marketing*, n.º 57, págs. 19-38.
- ETEMAD, H. [2004a]: «Internationalization strategies for small and medium-sized enterprises facing a topology of different competitive environments», in L.-P. DANA (ed). *Hand-book of International Entrepreneurship*. Cheltenham, UK.
- [2004b]: «Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 21, n.º 1, págs. 1-21.
- EUSEBIO, R. [2001]: *Los determinantes del resultado exportador: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas*, Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.

- EUSEBIO, R. y RIALP, A. [2002]: «Innovación tecnológica y resultado exportador. Un análisis empírico aplicado al sector textil-confección español». *Document de treball 2002/4 Departament d'Economia de l'Empresa*.
- FATEHI-SEDEH, K. y SAFIZADEH, M.H. [1989]: «Association between political instability and flow of foreign direct investment». *Management International Review*, vol. 29, págs. 4-13.
- FERNÁNDEZ, C.M. y CASADO, M. [1994]: «La internacionalización de las empresas innovadoras madrileñas». *Información Comercial Española*, vol. 726, págs. 77-97.
- FERNÁNDEZ, Z. [1993]: «La organización interna como ventaja competitiva para la empresa». *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs. 78-193.
- FERNÁNDEZ, Z. [1995]: «Las bases internas de la competitividad de la empresa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4, n.º 2, págs. 11-19.
- FERNÁNDEZ, Z. y BONACHE, J. [1995]: «Las funciones del personal directivo en el proceso de internacionalización». *Internacionalización de la empresa: un desafío para el 2000*, Congreso Nacional de AECA, Sevilla.
- FRASER, C. y HITE, R.E. [1990]: «Participation in the international marketplace by US manufacturing firms». *International Marketing Review*, vol. 7, n.º 5, págs. 63-71.
- FROOT, K.A. y STEIN, J.C. [1989]: «Exchange rates and foreign private investment: An imperfect capital markets approach», *NBR Working Paper Series*, Working Paper, n.º 2.914, marzo.
- GALLO, M.A. y SEGARRA, J.A. [1987]: «La tendencia en la internacionalización de la empresa». *Información Comercial Española*, n.º 643, págs. 87-90.
- GANKEMA, H.G.J.; SNUIF, H.R. y ZWART, P.S. [2000] «The internationalization process of small and medium-sized enterprise: An evaluation of stage theory». *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n.º 4, págs. 15-47.
- GATIGNON, H. y ANDESON, E. [1988]: «The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation». *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 42, págs. 305-336.
- GEMÜNDEN, H.G. [1991]: «Success factors of export marketing: A meta-analytic critique of the empirical studies», cited in PALIDOWA, S.J., *New perspectives on international marketing*, Routledge, London, págs. 33-62.
- GERSOVITZ, M. [1987]: «The effect of domestic taxes on foreign private investment: An imperfect capital markets approach», in NEWBERRY, D.; STERN, N. (eds.): *Theory of taxation for developing countries*, Oxford University Press, New York.
- GHOSHAL, S [1987]: «Global strategy: An organizing framework». *Strategic Management Journal*, vol. 8, n.º 5, págs. 425-440.
- GRANT, R. [1996]: *Dirección Estratégica: conceptos, técnica y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

- GRAY, B.J. [1997]: «Profiling managers to improve export promotion targeting». *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n.º 2, págs. 387-420.
- GRIPSRUD, G. [1990]: «The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan». *Journal of International Business Studies*, Tercer cuatrimestre, págs. 469-485.
- GUMEDE, V. [2004]: «Export propensities and intensities of small and medium manufacturing enterprises in South Africa». *Small Business Economics*, vol. 22, págs. 379-389.
- HAAR, J. y ORTIZ-BUONAFINA, M. [1995]: «The internationalization process and marketing activities: The case of Brazilian export firms». *Journal of Business Research*, vol. 32, págs. 175-181.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. [1999]: *Análisis multivariante*, Prentice-Hall, Madrid.
- HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. [1984]: «Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers». *Academy of Management Review*, vol. 9, n.º 2, págs. 193-206.
- HENNART, J.F. [1991]: «¿Es la teoría de la internalización una teoría general de la empresa multinacional? El caso de la empresa de exportación de capital». *Información Comercial Española*, n.º 629, abril, págs. 133-171.
- HOLZMULLER, H. y KASPER, H. [1991]: «On a theory of export performance: personal and determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms». *Management International Review*, vol. 31, special issue págs. 45-70.
- [1990]: «The decision-maker and export activity: A cross-national comparison of the foreign orientation of Austrian managers». *Management International Review*, vol. 3, n.º 3, págs. 217-230.
- HORST, T. [1973]: «The simple analytics of multinational firm behavior», in CONNOLLY, M.; SWOBODA, A. (eds.), *International trade and money*, Allen and Unwind, London.
- HUNT, H.G.; FROGGATT, J.D. y HOVELL, P.J. [1967]: «The management of export marketing in engineering industries». *British Journal of Marketing*, vol. 1, Spring, págs. 10-24.
- HURTADO, N.E. [2003]: «La percepción de barreras a la exportación: un estudio empírico en PYMES». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n.º 4, págs. 167-184.
- HYMER, S. [1976]: *The international operations of national firms*, Lexington Books, Lexington, Mass.
- ITO, K. y PUCIK, V. [1993]: «R&D Spending, domestic competition and export performance of Japanese manufacturing firms». *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 61-75.
- JAFFE, E.D.; NEBENZAHL, I.D. y PASTERNAK, H. [1988]: «The export behavior of small and medium-sized Israeli manufacturers». *Journal of Global Marketing*, vol. 2, n.º 2, págs. 27-49.
- JARILLO, J.C. y MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, J. [1991]: *Estrategia Internacional. Más allá de la Exportación*, McGraw-Hill, Madrid.
- JAVALGI, R.G.; GRIFFITH, D.A. y WHITE, D.S. [2003]: «An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms». *Journal of Services Marketing*, vol. 17, n.º 2, págs. 185-201.

- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. [1977]: «The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n.º 1, págs. 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. [1990]: *The mechanism of internationalization*, Trabajo de investigación no publicado, IIB, Stockholm School of Economics and CIBS, Uppsala University.
- KATSIKEAS, C.S. [1994]: «Export competitive advantages: The relevance of firm characteristics». *International Marketing Review*, vol. 11, n.º 3, págs. 33-53.
- KATSIKEAS, C.S.; DENG, S.L. y WORTZEL, L.H. [1997]: «Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms». *Journal of International Marketing*, vol. 5, n.º 4, págs. 53-72.
- KAY, J. [1993]: «La Estructura de la Estrategia». *Harvard Deusto Business Review*, n.º 57, págs. 34-44.
- KAYNAK, E. y KOTHARI, V. [1984]: «Export behavior of small and medium sized manufacturers: Some policy guidelines for international marketers». *Management International Review*, vol. 24, págs. 61-68.
- KEEBLE, D. y WALKER, S. [1994]: «New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants in the United Kingdom». *Regional Studies*, vol. 28, n.º 4, págs. 411-427.
- KIMURA, Y. [1989]: «Firm specific strategic advantages and foreign direct investment behavior of firms: the case of Japanese semi-conductors firms». *Journal of International Business Studies*, n.º 20, págs. 296-314.
- KIZILBASH, A.H. y MAILE, C.A. [1977]: «Export marketing in a changing economic environment». *Journal of Small Business Management*, vol. 15, n.º 1 (january), págs. 1-6.
- KLEIN, S.; FRAZIER G.L. y ROTH V. [1990]: «A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets». *Journal of Marketing Research*, vol. 27, may, págs. 196-208.
- KOJIMA, K. [1982]: «Macroeconomics versus international business approach to foreign direct investment». *Hitosubashi Journal of Economics*, vol. 23, págs. 630-640.
- KUMCU, E.; HARCAR, T. y KUMCU, M.E. [2004]: «Managerial perceptions of the adequacy of export incentive programs. Implications for export-led economic development policy». *Journal of Business Research*, vol. 32, págs. 163-174.
- LEE, C.S. y JANG, J.I. [1998]: «The role of relational exchange between exporters and importers evidence from small and medium-sized Australian exporters». *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n.º 4 (october), págs. 12-23.
- LEONIDOU, L. [1995]: «Export stimulation: a non-exporters perspective». *European Journal of Marketing*, vol. 29, n.º 8, págs. 18-35.
- LEONIDOU, L.C. [2004]: «An analysis of the barriers hindering small business export development». *Journal of Small Business Management*, n.º 42(3), págs. 279-302.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N.F. [1997]: «Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions». *Journal of International Marketing*, vol. 6, n.º 2, págs. 74-102.

- LEVITT, T. [1983]: «The globalization of markets». *Harvard Business Review*.
- LÉVY, J.P y VARELA, J. [2003]: *Análisis multivariante para las ciencias sociales*, Pearson Prentice-Hall, Madrid.
- LOUTER, P.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. [1991]: «An inquiry into successful exporting». *European Journal of Marketing*, vol. 25, n.º 6, págs. 7-23.
- LU, S.W. y BEAMISH, P.W. [2001]: «The internationalization and performance of SMEs». *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 565-586.
- LUQUE, T. [2000]: *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Pirámide, Madrid.
- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M. y AHEARNE, M. [1998]: «Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance». *Journal of Marketing*, vol. 62, July, págs. 87-98.
- MADSEN, T.K. [1989]: «Successful export marketing management: some empirical evidence». *International Marketing Review*, vol. 6, n.º 4, págs. 41-57.
- MAHONEY, J. y PANDIAN, R. [1992]: «The resource-based view within the conversation of strategic management». *Strategic Management Journal*, vol. 13, págs. 363-380.
- MARTÍN, C. [1993]: «Principales enfoques en el análisis de la competitividad». *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs. 2-13.
- MARTÍNEZ MORA, C. [2000]: «Determinantes de la internacionalización de las PYMES». *Economía Industrial*, n.º 332, págs. 149-162.
- MARTÍNEZ, C. [1997]: *Causas de la internacionalización de las empresas: Un estudio aplicado a pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*, Ed: Instituto de Cultura «Juan Gil-Alber», Universidad Jaime I, Alicante, España.
- MATÉ, J.M. [1996]: *Factores determinantes del comportamiento diferencial de las empresas industriales españolas que invierten en el extranjero*, Documento de Trabajo número 129, Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social. Obra Social de la Confederación Española de Cajas de Ahorros.
- MATTHYSSENS, P. y PAUWELS, P. [1996]: «Assessing export performance measurement». *Advances in International Marketing*, vol. 8, págs. 85-114.
- MCDUGALL, P.P. y OVIATT, B.M. [1996]: «New venture internationalization, strategic change and performance: a follow-up study». *Journal of Business Venturing*, vol. 11, n.º 1, págs. 23-40.
- MCDUGALL, P.P.; OVIATT, B.M. y SHRADER R.C. [2003]: «A comparison of international and domestic new ventures». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, págs. 59-82.
- MCGUINNES, N.W. y LITTLE, B. [1981]: «The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products». *Journal of Marketing*, vol. 45 (spring), págs. 110-122.
- MICHAELSON, R.B. [2003]: «The number of export markets that a firm serves: process models versus the born global phenomenon». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, págs. 297-311.

- MELIN, L. [1992]: «Internationalization as a strategy process». *Strategic Management Journal*, n.º 13, págs. 99-118.
- MELLE, M. y RAYMOND, J.L. [2001]: «Competitividad internacional de las PYMES industriales españolas». *Papeles de Economía Española*, n.º 89-90, págs. 88-105.
- MERINO DE LUCAS, F. y MORENO, L. [1996]: «Actividad comercial en el exterior de las empresas manufactureras españolas, y estrategias de diferenciación de producto». *Papeles de Economía Española*, n.º 66, págs. 107-163.
- MITTELSTAEDT, J.D.; HARBEN, G.N. y WARD, W.A. [2003]: «How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States». *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n.º 1, págs. 68-84.
- MOINI, A.H. [1995]: «An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model». *Journal of Small Business Management*, julio, págs. 9-25.
- MOON, J. y LEE, H. [1990]: «On the internal correlates of export stages development: and empirical investigation in the Korean electronics industry». *International Marketing Review*, vol. 7, n.º 5, págs. 16-26.
- MORGAN, N.A.; KALEKA, A. y KATSIKAS, C.S. [2004]: «Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment». *Journal of Marketing*, vol. 68, January, págs. 90-108.
- NAIDU, G.M. y PRASAD, V.K. [1994]: «Predictors of export strategy and performance of small – and medium-sized firms». *Journal of Business Research*, vol. 31, págs. 107-115.
- NASSIMBENI, G. [2001]: «Technology, innovation capacity and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model». *Research policy*, n.º 30, págs. 245-262.
- NAVARRO, A. [2000]: *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. [1998]: *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Ed. Civitas, Madrid.
- NIGH, D. [1985]: «The effects of political events on United States direct foreign investment: A pooled time-series cross-sectional analysis». *Journal of International Business Studies*, vol. 16, págs. 1-17.
- NYBERG, G. [1987]: «Evaluating trade promotion: some guidelines», *International Trade Forum*, october-november, págs. 14-17.
- OB BEN, J. y MAGAGULA, P. [2003]: «Firm and managerial determinants of the export propensity of small and medium-sized enterprises in Swaziland». *International Small Business Journal*, vol. 21, n.º 1, págs. 73-91.
- OCDE [1980]: *The determinants of foreign investment: relevant aspects for assessing the role of investment incentives*, OCDE, París.
- [1989]: *Investment incentives and disincentives: Effects on international direct investment*, OCDE, París.

- ORTIZ-BUONAFINA, M. [1991]: «Export marketing activities in the internationalization stage of the export firms». *Akron Business and Economic Review*, vol. 22, n.º 1 (spring), págs. 45-55.
- ÖZSOMER, A. y PRUSSIA, G.E. [2000]: «Competing perspectives in international marketing strategy: contingency and process models». *Journal of International Marketing*, vol. 8, n.º 1, págs. 27-50.
- PAVORD, W.C. y BOGART, R.G. [1975]: «The dynamics of the decision to export». *Akron Business and Economics Review*, Spring, págs. 6-11.
- PELLEGRINI, L. [1991]: «The internationalization of retailing and 1992 Europe». *Six World Conference on Research in the Distributive Trades*, La Haya.
- PENG, M. [2001]: «The resource-based view and international business». *Journal of Management*, vol. 27, págs. 803-829.
- PFEFFER, J. [1983]: «Organizational demography» en CUMMINGS, L.L. y STAW, B.M. (eds), «Research in organizational behavior», vol. 5, págs. 299-357, JAI Press, Greenwich, CT.
- PICCIOTTO, S. [1992]: «International business taxation: A study in the internationalization of business regulation». *Quorum Books, Westport, C.T.* (1992). Libro al que hace referencia SHEFTER, D.S. «International business taxation: A study in the internationalization of business regulation», *The Columbia Journal of World Business*, summer.
- PLA, J. [1999]: «La internacionalización de la empresa española: Nueva evidencia empírica». *Revista de Contabilidad y Tributación (Comentarios y Casos Prácticos)*, n.º 197-198, CEF, págs. 93-215.
- PLA, J. y SUÁREZ, S.M. [2001]: «¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora». *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, n.º 52, págs. 155-176.
- PORTER, M.E. [1982]: *Estrategia Competitiva*, C.E.C.S.A. México.
- [1986]: *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston.
 - [1990]: *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York.
 - [1991]: «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, vol. 12, págs. 95-117.
- QUELCH, J.A. y HOFF, E.J. [1986]: «Customizing global marketing». *Harvard Business Review*, mayo-junio, págs. 59-68.
- RABINO, S. [1980]: «An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies». *Management of International Review*, vol. 20, n.º 1, págs. 67-73.
- RAY, G.; BARNEY, J.B. y MUHANNA, W.A. [2004]: «Capabilities, business processes and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical test of the resource-based view». *Strategic Management Journal*, vol. 25, págs. 23-37.
- REED, R. y DE FILLIPPI, R. [1990]: «Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage». *Academy of Management Review*, vol. 15, n.º 1, págs. 88-102.

- REID, S.D. [1983]: «Managerial and firm influences on export behavior». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 11, n.º 3, págs. 323-332.
- RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J. y AXINN, C.N.; THACH, S. [2002]: «Intangible resources and export marketing strategy as determinants of export performance: an empirical analysis from the resource-based view». *British Academy of Management Annual Conference*, september.
- RODRÍGUEZ, D. [1999]: «Relación entre innovación y exportaciones de las empresas: un estudio empírico». *Papeles de Economía Española*, n.º 81, págs. 167-180.
- [1993]: «Ventaja competitiva y competitividad empresarial». *Papeles de Economía Española*, n.º 56, págs. 100-111.
- ROGERS, E.M. [1995]: *Diffusion of innovation*, 4.ª ed, Free Press, New York.
- ROSSON, P.J. y SERINGHAUS, F.H. [1991]: «Export promotion and public organizations: Present and future research», in SERINGHAUS, F.H. y ROSSON, P.J. (eds.) *Export development and promotion: The role of public organizations*, Kluwer Academic Publishers, London.
- ROUX, E. [1987]: «Managers' attitudes toward risk among determinants of export entry of Small –and medium sized– firms», in *Managing export entry and expansion*, ROSSON, P.J. y REID, S.D., U.S.A.: Praeger Publishers, págs. 95-110.
- RUGMAN, A.M. [1981]: *Inside the multinationals. The economics internal markets*, Columbia University, New York.
- RUIZ, M. [2000]: *Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales*, UNED: Madrid.
- RUMELT, R.P. [1984]: «Towards a strategic theory of the firm» in LAMB, R.D (edit) *Competitive Strategy Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, págs. 556-570.
- SAINZ, A. [2001]: *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja*, Tesis doctoral, Universidad de La Rioja.
- SCHLEGELMILCH, B.B. [1986]: «Can Export Performance be Explained by Attitudinal Differences?». *Managerial and Decision Economics*, vol. 7, págs. 249-254.
- SEGURA, J. [1992]: *La industria española y la competitividad*, Espasa-Calpe, Madrid.
- SHERER, F.M. [1980]: *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Second edition, Houghton Mifflin Company. USA.
- SHOOK, C.L.; KETCHEN, D.J.; HULT, T.M. y KACMAR, K.M. [2004]: «An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research». *Strategic Management Journal*, vol. 25, págs. 397-404.
- SIMMONDS, K. y SMITH, H. [1968]: «The first export order: a marketing innovation». *British Journal of Marketing*, n.º 2, págs. 93-100.

- SIMPSON, C.L. y KUJAWA, D. [1974]: «The export decisions process: an empirical inquiry». *Journal of International Business Studies*, spring/summer, págs. 107-117.
- SOLBERG, C.A. [1991]: «Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y la toma de decisiones». *Información Comercial Española*, n.º 691, págs. 9-25.
- SUÁREZ, S. [1998]: *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador del sector vitivinícola español*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- [2003]: «Export barriers». *International Small Business Journal*, vol. 21 (4), págs. 403-419.
- TERPSTRA, V. y YU, C.M. [1988]: «Determinants of foreign investment of U.S advertising agencies». *Journal of International Business Studies*, vol. 19, spring, págs. 33-46.
- TINSLEY, T. [1986]: «Interpreting the drive globalization», *Shaping effective response to the globalization challenge*, McKinsey, New York.
- VALENZUELA, A. [1997]: *Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
- WALTERS, P. y TOYNE, B. [1989]: «Product modification and standardization in international markets: strategic options and facilitating policies». *Columbia Journal of World Business*, vol. 24, winter, págs. 37-44.
- WERNERFELT, B. [1989]: «From critical resource to corporate strategy». *Journal of General Management*, n.º 14, págs. 4-12.
- WESTHEAD, P. y BIRLEY, S. [1994]: «Environments for business de registrations in the United Kingdom, 1987-1990». *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 6, n.º 1, págs. 29-62.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. y UCASARAN, D. [2001]: «The internationalization of new and small firms: a resource-based view». *Journal of Business Venturing*, vol. 16, págs. 333-358.
- [2002]: «International market selection strategies selected by "micro" and "small" firms». *Omega, The international Journal of Management Science*, vol. 30, págs. 51-68.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.C. y WELCH, L.S. [1978]: «Pre-export activity: The first step in internationalization». *Journal of International Business Studies*, vol. 9, n.º 1, págs. 47-58.
- WILLIAMSON, O.E. [1975]: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust implications*, Free Press, New York.
- WRIGHT, P.M. y MCMAHAN, G.C. [1992]: «Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management». *Journal of Management*, n.º 18, págs. 295-320.
- YANG, C.H.; CHEN, J.R. y CHUANG, W.B. [2004]: «Technology and export decision». *Small Business Economics*, vol. 22, págs. 349-364.
- YANG, Y.S.; LEONE, R.P. y ALDEN, D.L. [1992]: «A market expansion ability approach to identify potential exporters». *Journal of Marketing*, n.º 56, págs. 84-96.

- YIP, G.S.; BISCARRI, J.G. y MONTI, J.A. [2000]: «The role of the internationalization process in the performance of Newly internationalizing firms». *Journal of International Marketing*, vol. 8, n.º 3, págs. 10-35.
- ZHANG, A. [1993]: «An Analysis of Common Marketing Agencies». *Canadian Journal of Economics*, vol. 26, February, págs. 134-149.
- ZOU, S.; FANG, E. y ZHAO, S. [2003]: «The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters». *Journal of International Marketing*, vol. 11(4), págs. 32-55.
- ZOU, S. y STAN, S. [1998]: «The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997», Paper presented at the *American Marketing Association's Winter Educators' Conference*.