



TESIS

DOCTORAL

**LOS FACTORES SUBJETIVOS E
INSTITUCIONALES EN EL
PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE
LAS EMPRESAS**

DOCTORANDO: D. FRANCISCO JOSÉ ACEDO GONZÁLEZ

DIRECTORES: DR. D. JOSÉ LUIS GALÁN GONZÁLEZ

SEVILLA, 2003

ÍNDICE GENERAL:

CAPÍTULO 1: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	17
1.1 INTRODUCCIÓN	19
1.2 DISTINTOS ENFOQUES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN...21	
1.2.A ENFOQUE ECONÓMICO.....21	
1.2.A.1 COSTES DE TRANSACCIÓN.....21	
1.2.A.1.1 CRITICAS AL ENFOQUE DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN 24	
1.2.A.2 ENFOQUE O PARADIGMA ECLÉCTICO:.....25	
1.2.A.2.1 CRITICAS AL ENFOQUE ECLÉCTICO29	
1.2.B ENFOQUE SECUENCIAL.....30	
1.2.B.1 EL MODELO DE UPPSALA31	
1.2.B.2 EL MODELO DE INNOVACIÓN.....34	
1.2.B.2.1 CRITICAS AL MODELO DE UPPSALA Y AL MODELO DE INNOVACIÓN.....36	
1.2.C ENFOQUE ESTRATÉGICO.....40	
1.2.C.1 CRITICAS AL ENFOQUE ESTRATÉGICO.....45	
1.3 UN MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN46	
1.4 CONCLUSIONES.....60	
CAPÍTULO 2: FACTORES QUE INCIDEN EN LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....63	
2.1 INTRODUCCIÓN.....65	
2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS.....68	
2.2.A ENTORNO POLÍTICO.....72	
2.2.B FACTORES ECONÓMICOS.....73	
2.2.C INFORMACIÓN.....74	
2.2.D DEMANDA.....75	
2.2.E ENTORNO COMPETITIVO.....76	
2.2.F TECNOLOGÍA.....76	
2.2.G VARIABLES CONTINGENTES.....77	
2.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.....78	
2.3.A ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....79	
2.3.A.1 TAMAÑO.....82	
2.3.A.2 EDAD.....85	
2.3.A.3 CAPACIDADES DISTINTIVAS.....87	
2.3.A.4 TECNOLOGÍA.....90	
2.3.A.5 CULTURA ORGANIZATIVA.....92	
2.3.A.6 INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INTERNAS.....92	
2.3.A.7 EXPERIENCIA PREVIA.....94	
2.3.A.8 PROPIEDAD DEL CAPITAL.....94	
2.3.B ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS.....95	
2.3.B.1 CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS DEL DIRECTIVO.....100	
2.3.B.1.1 EDAD.....101	
2.3.B.1.2 NIVEL EDUCATIVO.....103	
2.3.B.1.3 EXPERIENCIA PROFESIONAL.....105	
2.3.B.1.4 NACIONALIDAD.....107	
2.3.B.1.5 CONOCIMIENTO DE IDIOMAS.....107	
2.3.B.1.6 ESTANCIAS EN EL EXTRANJERO.....108	

2.3.B.1.7 VIAJES AL EXTRANJERO	109
2.3.B.2 CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS DEL DIRECTIVO	110
2.3.B.2.1 UNA APROXIMACIÓN COGNITIVA AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	120
2.3.B.2.2 UNA PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DEL MODELO COGNITIVO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	129
2.3.B.2.3 EL ANÁLISIS DE LA PROACTIVIDAD	132
2.3.B.2.4 UNA PROPUESTA DE INCLUSIÓN DENTRO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	134
2.4 CONCLUSIÓN.....	137
CAPÍTULO 3: FACTORES QUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR: UN ANÁLISIS EMPÍRICO	139
3.1 INTRODUCCIÓN	141
3.2 MODELO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS.....	141
3.2.A HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS DIRECTIVOS.....	142
3.2.B HIPÓTESIS RELACIONADAS CON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	149
3.2.C HIPÓTESIS RELACIONADAS CON EL ENTORNO EN EL QUE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	153
3.3 OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	155
3.4 FICHA TÉCNICA	159
3.5 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	163
3.5.A MEDIDA DE LA PROACTIVIDAD.....	164
3.5.B MEDIDA DE LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO	165
3.5.C CARACTERÍSTICAS PSICO-COGNITIVAS.....	165
3.5.D MEDIDA DE LA TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD.....	168
3.5.E MEDIDAS DE CARÁCTER DEMOGRÁFICO	169
3.5.F MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD PERCIBIDA.....	169
3.5.G MEDIDAS DEL ENTORNO PERCIBIDO	170
3.5.H CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS DE LA EMPRESA.....	171
3.6 ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA.....	172
3.7 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INCIDENTES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	176
3.7.A UNA INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA PLS.....	177
3.7.B EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA	187
3.7.B.1 ANÁLISIS Y DEPURACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE SEGUNDO ORDEN	187
3.7.B.2 ANÁLISIS DEL MODELO GLOBAL	200
3.7.C DISCUSIÓN DEL MODELO	213
3.8 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	216
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS ESTÍMULOS A LA EXPORTACIÓN Y SU EFECTO SOBRE EL COMPORTAMIENTO INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS.....	219
4.1 INTRODUCCIÓN	221
4.2 LOS FACTORES QUE MOTIVAN EL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS.....	225
4.3 RASGOS PERSONALES, NATURALEZA DE LOS ESTÍMULOS Y COMPORTAMIENTO EXPORTADOR.....	233
4.4 CUESTIONES METODOLÓGICAS.....	245

4.5	RESULTADOS.....	254
4.5.A	IMPORTANCIA Y NATURALEZA DE LOS ESTÍMULOS A LA EXPORTACIÓN	254
4.5.B	CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS, ACTITUD HACIA LA EXPORTACIÓN, NATURALEZA DE LOS ESTÍMULOS Y COMPORTAMIENTO EXPORTADOR.....	269
4.5.C	ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL.....	270
4.5.C.1	DISCUSIÓN DEL MODELO	287
4.5.D	CONCLUSIONES	287
CAPÍTULO 5: EL EFECTO DE LOS FACTORES INSTITUCIONALES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.....		291
5.1	INTRODUCCIÓN	293
5.2	INFLUENCIAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	295
5.3	EL INDIVIDUO COMO DECISOR	303
5.4	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.....	306
5.5	METODOLOGÍA	307
5.5.A.1	MUESTRA	308
5.5.A.2	RESULTADOS.....	310
5.5.A.3	DISCUSIÓN DEL MODELO	321
5.5.A.4	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	324
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES		325
6.1	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	327
6.2	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	330
6.3	LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	331

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Evolución del proceso de internacionalización (Canals, 1994).....	49
Figura 1.2: Factores condicionantes en la decisión de exportar [Welch y Wiedersheim-Paul (1975) basado en Bilkey (1978)].....	54
Figura 1.3: Factores que condicionan el comportamiento exportador (Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978).....	56
Figura 1.4: Proceso de decisión sobre la exportación [Caughey y Chetty (1993) a partir de Olson y Wiedersheim-Paul, (1978)].....	57
Figura 1.5: Determinantes del potencial exportador de las empresas (Holzmüller y Kasper, 1991).....	58
Figura 1.6: Modelo explicativo del compromiso exportador (Suárez et al, 1999).....	59
Figura 1.7: Clasificación de los factores determinantes del proceso de internacionalización (elaboración propia).....	59
Figura 2.1: Factores de la estrategia internacional [Alonso y Donoso, 2000 (selección de parte del gráfico)]... 67	
Figura 2.2: El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa [Claver y Quer, 2001 (selección de parte del gráfico)].....	68
Figura 2.3: Formulación de la estrategia competitiva en un contexto internacional (Grant,1991).....	71
Figura 2.4: Clasificación de los factores internos (elaboración propia).....	79
Figura 2.5: Factores empresariales que influyen sobre el proceso de internacionalización.....	81
Figura 2.6: Esquema del proceso de decisión (Lim, Sharkey y Kim, 1991).....	112
Figura 2.7: Clasificación de factores individuales condicionantes del comportamiento exportador (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).....	113
Figura 2.8: Esquema de incorporación de las variables psicológicas en la justificación del comportamiento individual (elaboración propia).....	132
Figura 2.9: Incorporación de la proactividad del individuo en la justificación del comportamiento (elaboración propia).....	137
Figura 3.1: Modelo estructural.....	155
Figura 3.2: Distribución de empresas entre los sectores analizados.....	173
Figura 3.3: Distribución de los encuestados por edades.....	175
Figura 3.4: Método de componentes jerárquicos.....	177
Figura 3.5: Modelo de regresión.....	179
Figura 3.6: Modelo molecular.....	179
Figura 3.7: Modelo molar.....	180
Figura 3.8: Modelo estructural para evaluar el constructo tolerancia a la ambigüedad.....	188
Figura 3.9: Modelo estructural para la evaluación del constructo proactividad.....	193
Figura 3.10: Modelo estructural para la evaluación del constructo entorno percibido.....	196
Figura 3.11: Modelo estructural para la evaluación del constructo competitividad percibida.....	198
Figura 3.12: Representación del modelo estructural confirmado.....	213
Figura 4.1: Modelo completo de los estímulos a la exportación.....	244
Figura 4.2: Modelo estructural sobre nivel de internacionalización.....	271
Figura 4.3: Modelo estructural para el análisis del constructo tolerancia a la ambigüedad.....	272
Figura 4.4: Modelo estructural para la generación del constructo proactividad.....	274
Figura 4.5: Modelo estructural contrastado.....	282
Figura 4.6: Modelo estructural depurado.....	287
Figura 5.1: Modelo estructural propuesto.....	308
Figura 5.2: Modelo estructural para la evaluación de tolerancia a la ambigüedad.....	311
Figura 5.3: Modelo estructural para la generación del constructo proactividad.....	313
Figura 5.4: Modelo estructural depurado.....	322

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Críticas al enfoque secuencial (Andersen, 1993)	38
Tabla 1.2: Comparación entre los modelos de Uppsala y de la Innovación (Andersen, 1993)	40
Tabla 1.3: Comparación entre las distintas corrientes (Andersen, 1997)	47
Tabla 2.1: Consideraciones sobre la influencia del tamaño de la empresa sobre la exportación [Casillas (1998) completado con Zou y Stan (1998)]	84
Tabla 2.2: Revisión de los estudios que han considerado distintas variables relativas al individuo en el análisis de la exportación (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998)	113
Tabla 2.3: limitaciones humanas en el proceso de toma de decisiones (Hodgkinson, 2001a)	125
Tabla 2.4: Resultados empíricos obtenidos al relacionar variables internas con el rendimiento exportador [Adaptada de Zou y Stan (1998)]	138
Tabla 3.1: Total de empresas según su sector y actividad internacional	173
Tabla 3.2: Análisis factorial de los ítems que componen tolerancia a la ambigüedad	187
Tabla 3.3: Cargas iniciales de los indicadores	189
Tabla 3.4: Cargas depuradas de los ítems	190
Tabla 3.5: Fiabilidad de los constructos	190
Tabla 3.6: Validez convergente de los constructos	191
Tabla 3.7: Análisis factorial de los indicadores	192
Tabla 3.8: Cargas iniciales de los ítems del constructo	193
Tabla 3.9: Cargas finales de los indicadores	194
Tabla 3.10: Fiabilidad compuesta del constructo	194
Tabla 3.11: Validez convergente del constructo proactividad	195
Tabla 3.12: Análisis factorial	195
Tabla 3.13: Valores iniciales de los indicadores	196
Tabla 3.14: Valores finales de cargas de los ítems	197
Tabla 3.15: Fiabilidad y validez convergente de los constructos	197
Tabla 3.16: Análisis factorial del constructo competitividad percibida	198
Tabla 3.17: Cargas iniciales de los indicadores analizados	199
Tabla 3.18: Cargas iniciales de los indicadores analizados	199
Tabla 3.19: Fiabilidad y validez de los constructos analizados	200
Tabla 3.20: Cargas de los ítems del modelo estructural completo	201
Tabla 3.21: Test de multicolinealidad para información del entorno	202
Tabla 3.22: Test de multicolinealidad para orientación internacional	202
Tabla 3.23: Test de multicolinealidad para evolución de las ventas	202
Tabla 3.24: Test de multicolinealidad para evolución de las ventas depurado	203
Tabla 3.25: Fiabilidad de los constructos	203
Tabla 3.26: Validez convergente de los constructos	204
Tabla 3.27: Análisis de la validez discriminante	205
Tabla 3.28: Varianza explicada de cada constructo	207
Tabla 3.29: Coeficientes de regresión	208
Tabla 3.30: Contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada	209
Tabla 3.31: Valores t obtenidos de la aplicación del Bootstrap	210
Tabla 3.32: Contrastación de las hipótesis planteadas	212
Tabla 4.1: Importancia de los estímulos y diferencias según determinados criterios (Medidos con el estadístico Z)	256
Tabla 4.2: Importancia de los estímulos y diferencias según determinados criterios (Medidos con el estadístico Z)	257
Tabla 4.3: Cuatro tipos de estímulos a la exportación según la clasificación de Albaum et al (1989)	261

Tabla 4.4: Distinción entre empresas proactivas y reactivas en función de diversas variables	264
Tabla 4.5: Relación del índice de proactividad con diversas variables tanto empresariales de carácter general como relacionadas con al exportación	267
Tabla 4.6: Matriz de correlaciones de las diversas variables consideradas.....	268
Tabla 4.7: Correlaciones entre las diversas variables recogidas en el modelo	270
Tabla 4.8: Cargas iniciales de los indicadores	273
Tabla 4.9: Cargas finales de los ítems	273
Tabla 4.10: Fiabilidad y validez convergente de los constructos analizados	274
Tabla 4.11: Cargas iniciales de los ítems.....	275
Tabla 4.12: Cargas finales de los indicadores.....	276
Tabla 4.13: Fiabilidad y validez convergente de los constructos	276
Tabla 4.14: Evaluación individual de los ítems	277
Tabla 4.15: Validez discriminante de los constructos	278
Tabla 4.16: Varianza explicada de cada constructo	278
Tabla 4.17: Coeficientes de regresión del modelo estructural	279
Tabla 4.18: contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada.....	279
Tabla 4.19: Valores t proporcionados por la técnica Bootstrap	280
Tabla 4.20: Contrastación de hipótesis	281
Tabla 4.21: Cargas de los indicadores analizados	283
Tabla 4.22: Análisis de la validez discriminante	283
Tabla 4.23: Varianza explicada de los constructos endógenos	284
Tabla 4.24: Coeficientes path del modelo estructural.....	285
Tabla 4.25: Contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada	285
Tabla 4.26: Valores t obtenidos tras el Bootstrap	286
Tabla 4.27: Contraste de hipótesis	287
Tabla 5.1: Test de multicolinealidad	311
Tabla 5.2: Cargas iniciales de los ítems	312
Tabla 5.3: Cargas finales de los indicadores	312
Tabla 5.4: Fiabilidad y validez convergente de los constructos.....	313
Tabla 5.5: Cargas iniciales para los ítems analizados.....	314
Tabla 5.6: Cargas finales de los indicadores	314
Tabla 5.7: Fiabilidad y validez convergente de los constructos.....	315
Tabla 5.8: Cargas iniciales de los ítems	315
Tabla 5.9: Análisis de la validez discriminante.....	316
Tabla 5.10: Varianza explicada de cada constructo endógeno	317
Tabla 5.11: Coeficientes path del modelo estructural	317
Tabla 5.12: Contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada	318
Tabla 5.13: Valores t resultantes de la aplicación del Bootstrap.....	319
Tabla 5.14: Contraste de las hipótesis planteadas.....	321

INTRODUCCIÓN

Aunque el comercio internacional constituye uno de los temas clásicos de la ciencia económica, su importancia ha aumentado de forma notable en las últimas décadas, impulsada por una serie de factores sociales, económicos y tecnológicos. La urgente necesidad por comprender y explicar los factores que influyen en el proceso de apertura de las economías ha movilizad o recursos de investigación y formación, que poco a poco van proporcionando interesantes resultados. Para su análisis es necesario estudiar el comportamiento empresarial, ya que son las empresas la base y fundamento de las ventajas genéricas de un país (Alonso y Donoso, 1994).

Entre las cuestiones que en mayor medida han atraído la atención de los expertos destaca el análisis del comportamiento exportador de las empresas, que se centra principalmente en el estudio de la decisión estratégica de entrada en los mercados exteriores mediante exportaciones. Con frecuencia, la decisión de exportar representa la primera etapa en el proceso de internacionalización de la empresa y su estudio tiene interés tanto para los directivos, debido a la incertidumbre que caracteriza este tipo de decisiones, como para los responsables públicos, que tienen el mandato social de apoyar y fomentar este proceso de apertura empresarial por las consecuencias positivas sobre la competitividad y el crecimiento.

Junto a los beneficios para la comunidad y para el tejido empresarial en su conjunto, y como causa importante de ellos, no se pueden olvidar las consecuencias que para las pequeñas y medianas empresas se derivan de la adopción de la estrategia de exportación. Entre estas ventajas se puede destacar la posibilidad de (Hurtado, 2000): 1) compensar la carencia de crecimiento en el mercado interior; 2) ayudar a la completa explotación del potencial de los productos, los servicios y la tecnología de la empresa; 3) mejorar los márgenes y los beneficios; 4) reducir la dependencia del mercado doméstico; 5) disminuir el coste unitario de producción; 6) contribuir a los gastos de investigación y desarrollo; 7) estar al día en los cambios internacionales que se produzcan tanto en la tecnología como en los productos y servicios; 8) utilizar el exceso de capacidad productiva; 9) sincronizar las fluctuaciones en producción o ingresos; y 10) asegurar los puestos de trabajo.

El fenómeno exportador ha sido analizado desde múltiples y diversos puntos de vista, con la preocupación principal de determinar los factores que influyen en el comportamiento internacional de las empresas. Los estudios han identificado dos grupos de variables que inciden en la actividad exportadora: variables internas y externas; que las investigaciones empíricas han clasificado en tres categorías: entorno, empresa e individuo, dividiendo estas últimas en características objetivas y subjetivas. La influencia de todos estos factores es tamizada por la mente del responsable empresarial que decide introducir a su empresa en la senda de la internacionalización. En consecuencia, como algunos autores han señalado, es posible concluir que el comportamiento exportador de las empresas se puede determinar en función de una combinación de factores externos, de estímulos de información y del complejo proceso de información

De los factores estudiados, algunos han recibido una mayor atención por parte de los investigadores: características objetivas del entorno, recursos y capacidades de la organización, y características demográficas de los directivos. Sin embargo, son las percepciones de los individuos las que motivan su comportamiento y, por tanto, las decisiones estratégicas que se adoptan en sus empresas. En este sentido, aspectos como la actitud de los directivos ante la exportación, la aversión y propensión al riesgo, la percepción de las ventajas y riesgos, y la valoración de las ayudas y apoyos a la exportación, se presentan como factores altamente relevantes para explicar la decisión de entrada en los mercados exteriores.

En consecuencia, la presente investigación se centra, junto a la consideración de otros factores ya suficientemente analizados, en el estudio de las variables subjetivas que condicionan la percepción de los directivos acerca de las influencias del entorno competitivo e institucional y su comportamiento ante el fenómeno exportador. Con el enfoque propuesto se pretende ubicar al directivo en el centro de la decisión y la actividad exportadora de la empresa, como elemento catalizador de los estímulos recibidos del entorno, respondiendo a los mismos con los recursos y

capacidades disponibles en su organización. A continuación pasamos a comentar brevemente las variables principales de la investigación.

El individuo sigue esquemas de racionalidad en sus elecciones, cuyo examen a través de diversos procedimientos permite analizar el proceso de toma de decisiones que siguen los directivos. Una forma de análisis se basa en la identificación de los “*estilos cognitivos*” de los individuos. Hasta fechas recientes no se han llevado a cabo estudios orientados a la identificación de los estilos cognitivos y la relación que éstos tienen con un determinado fenómeno o comportamiento, aunque estas investigaciones sólo han abordado marginalmente el fenómeno exportador. Así pues, mediante la utilización de las herramientas desarrolladas en esos estudios, se pretende observar la influencia que dichos estilos cognitivos tienen sobre el comportamiento exportador, tanto directamente como a través de otras variables ya analizadas con anterioridad y que han demostrado tener influencia sobre la actividad exportadora de las empresas.

Junto con los estilos cognitivos, se incluirán otras variables relativas al comportamiento del individuo. En este sentido, se estudiará la *proactividad* del directivo, es decir, la intención de modificar las condiciones en las cuales la organización lleva a cabo su actividad, para tratar de alcanzar una ventaja competitiva. Con esta finalidad, se aplicarán los instrumentos de medida que recientemente se han diseñado para determinar la proactividad de los individuos en el caso concreto del comportamiento exportador de las empresas. El objetivo es conocer en qué medida el comportamiento proactivo de los responsables organizativos determina la naturaleza del comportamiento exportador de las empresas, pues la literatura más clásica sobre el proceso exportador ha distinguido entre una actitud activa frente a la apertura exterior, siendo la empresa la que busca estos mercados, y una actitud pasiva, siendo el mercado, o en general las presiones del entorno, quien fomenta el inicio de la actividad internacional.

El estudio de estos factores relativos al individuo viene acompañado por el análisis de una cuestión no por repetida suficientemente contestada: ¿se puede fomentar la implicación de las empresas en los mercados internacionales mediante

programas de promoción de la exportación? Se han utilizado innumerables perspectivas para examinar este interrogante, que han proporcionado múltiples respuestas tanto a favor como en contra de esos programas. En cualquier caso, y a pesar de las opiniones en contra, se observa el desarrollo de un consenso cada vez más amplio sobre la conveniencia de las actividades de promoción de las exportaciones, pues constituye una importante vía para el desarrollo económico, ya que favorece una mejor utilización de los recursos, un mayor uso de la capacidad, un aprovechamiento de las economías de escala, etc. Sin embargo, estos programas de promoción no tienen el mismo efecto en todos los ámbitos, ni son igual de efectivas todas sus medidas y ayudas, sino que es necesaria una adaptación de las herramientas comúnmente utilizadas en función de las características del país y de las empresas que componen el tejido empresarial.

En consecuencia, parece conveniente estudiar el impacto de estas medidas sobre la decisión de exportación de las empresas, y más concretamente sobre el tiempo que las empresas necesitan para tomar esta decisión. Este análisis utilizará, junto a las preguntas directas habituales en los estudios previos, cuestiones más indirectas que permitan comprender la eficacia real de los programas y actividades de apoyo. Para ello, la investigación se basará en las enseñanzas proporcionadas por la nueva teoría institucional.

A pesar del atractivo que presentan las actividades exportadoras para las compañías, en Andalucía no son todavía muchas las empresas que comercializan sus productos fuera de las fronteras nacionales, aunque se ha producido un incremento significativo en los últimos años. La justificación que habitualmente se ha dado es la complejidad que entraña este tipo de actividades, así como la gran incertidumbre que las rodea. Parece conveniente, pues, no sólo fomentar mediante programas de actuación las actividades exportadoras, sino también comprender cuales son los factores que inducen la decisión de exportar. Puede suceder que, aunque una empresa no exporte actualmente, reúna las cualidades necesarias y una pequeña motivación sea suficiente para iniciar el proceso de internacionalización. Hay que tener en cuenta que no todas las empresas actúan de la misma forma y que las empresas pueden buscar los mercados extranjeros bien

de forma proactiva o reactiva, de tal forma que si se introducen los factores necesarios en el sistema se puedan reducir las barreras que separan unas de otras (incertidumbre, temor al riesgo, etc.), provocando una difusión del comportamiento exportador sin una participación importante de las administraciones públicas.

En dicho proceso de difusión es posible identificar algunos factores influyentes, o vías para influir en la aceleración de la adopción de comportamientos existentes por parte de las organizaciones. Las empresas actúan en muchos casos motivadas por movimientos que se producen en su entorno y que perciben como beneficiosos, fenómeno conocido como isomorfismo institucional, a través del cual las empresas buscan las estructuras y comportamientos que han proporcionado el éxito a otras firmas. Dentro de este fenómeno de difusión organizativa, las organizaciones pueden adoptar un determinado comportamiento porque vean que otras empresas que lo han seguido están obteniendo rendimientos elevados. También, pueden optar por dicho comportamiento al ver que las administraciones públicas, y el resto de componentes del entorno institucional (confederaciones, asociaciones,...), apoyan este tipo de decisiones. Por último, la necesidad de adoptar nuevas formas organizativas puede venir igualmente motivada por la “obligatoriedad” impuesta por el entorno próximo (clientes, proveedores, etc.).

En resumen, la presente investigación pretende analizar, junto a otros factores ampliamente considerados en los estudios previos (entorno objetivo, recursos de la empresa, barreras a la exportación,...), la influencia que las características subjetivas de los directivos, la percepción de los programas públicos de apoyo y la presión institucional ejerce sobre el comportamiento exportador de las empresas. La investigación presenta el interés del estudio de estos factores de forma complementaria. El conocimiento de estas variables, así como la relación existente entre ellas, puede conducir a una mejor selección de los programas a emprender y de las empresas destino.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo consta de tres partes diferenciadas que concluyen con

una cuarta parte que recoge las conclusiones genéricas, limitaciones y líneas futuras de la investigación.

El primer bloque trata de recoger la visión tradicional del análisis de los motivos que llevan a las empresas a involucrarse en el comercio internacional. Esta parte se divide a su vez en tres capítulos. El estudio se inicia con una delimitación del campo de la administración internacional. Para ello, en el primer capítulo se recogen las distintas aproximaciones o enfoques que teóricamente se han desarrollado para explicar y de justificar este tipo de decisiones. Junto a la justificación teórica, se realiza una revisión de los distintos modelos que versan sobre los factores que condicionan el comportamiento exportador. Este marco de análisis constituirá el soporte teórico general para los demás capítulos de la tesis.

En el segundo capítulo se incorporan diferentes propuestas teóricas que, hasta el momento, han sido poco aplicadas en el campo de la administración internacional y aún menos en los análisis del proceso de internacionalización de las empresas. Se abordan determinados desarrollos teóricos que tratan de explicar y comprender el comportamiento del decisor, concretamente se utiliza el enfoque cognitivo, que se articula por medio de la inclusión de los estilos cognitivos y el carácter proactivo del individuo.

Estas reflexiones permitirán, en el tercer capítulo, la formulación de una serie de hipótesis acerca de las relaciones que los estilos cognitivos, la proactividad y otras variables tienen entre ellas y con el comportamiento internacional de la empresa. Estas relaciones se recogen en un modelo causal que será objeto de análisis empírico mediante las técnicas y métodos apropiados. En este capítulo se fundamenta el cuestionario que se utilizó para la recopilación de información de carácter primario.

La segunda parte del trabajo está contenida en el capítulo cuarto. En esta parte, sin abandonar el enfoque secuencial utilizado en el análisis anterior, se profundiza en los motivos o influencias que llevaron al empresario a tomar la decisión de internacionalizar una empresa. Para ello, se realiza una revisión de las

propuestas encontradas en la literatura y se avanza en el análisis proponiendo un planteamiento que incorpora nuevos enfoques teóricos como es la *teoría del comportamiento planificado* de Ajzen (1985, 1991). El capítulo continúa con un análisis en profundidad de las características de las empresas y decisores en un intento de determinar diferencias a la hora de reaccionar frente a los distintos estímulos. Para concluir, se establece un modelo causal en un intento de establecer posibles efectos conjuntos de las distintas variables que han sido estudiadas en el desarrollo teórico.

El capítulo quinto propone un análisis diferente de la cuestión de investigación, constituyéndose en la tercera parte de la investigación. Mediante la utilización de la teoría institucional y de la teoría de la difusión de las innovaciones, se afirma que las empresas no tienen por qué llevar a cabo, necesariamente, un avance secuencial dentro del proceso de internacionalización, que se justifica por un proceso progresivo de adquisición de conocimientos. No obstante, cuando una empresa, por los motivos que sea, decide un avance rápido es su camino internacional puede recurrir a formas de adquirir los conocimientos sin necesidad de generarlos de forma autónoma. El examen de este fenómeno exige la necesidad de estudiar la influencia que determinados agentes, organismos públicos y empresas, tienen a la hora de acelerar el proceso de internacionalización de las empresas.

El presente trabajo, como ya se indicó, finaliza con un capítulo que trata de resumir las distintas conclusiones obtenidas en los sucesivos análisis y destacar la importancia de los resultados. Los resultados y conclusiones deben ser evaluados a la luz de una serie de limitaciones que, tras ser expuestas, constituirán líneas futuras de investigación que permitan mejorar y profundizar en el campo de estudio y en la cuestión abordada en el presente trabajo.

CAPÍTULO 1: LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA

1.1 INTRODUCCIÓN

Dentro de la corriente de estudios sobre el comportamiento internacional de las empresas, el camino seguido para alcanzar los mercados exteriores se destaca como uno de los aspectos más analizados. En esta cuestión de investigación han sido innumerables los enfoques, teorías y contenidos analizados, ocupando un lugar predominante los motivos que impulsan a las empresas a comenzar, incrementar o abandonar la actividad desarrollada fuera de su país de origen (Alonso y Donoso, 1994; Katsikeas, 1994).

Si la administración internacional se considera como campo independiente a mediados del siglo XX (Melin, 1992), el análisis del proceso de inicio y desarrollo de la actividad internacional de la empresa puede situar su origen a finales de los años 60 (Li y Cavusgil, 1995), convirtiéndose en una de las facetas que más ha atraído a los investigadores dentro de ese área de estudio (Andersen, 1997). A pesar del abundante análisis no se puede considerar que sea un campo de estudio agotado, pues debido a los crecientes desequilibrios comerciales, algunos países se han visto obligados a potenciar el desarrollo de actividades exportadoras en las empresas (Moini, 1998), siendo necesario un análisis y desarrollo de políticas que fomenten este tipo de comportamiento dentro del tejido empresarial.

Como punto de partida es conveniente entender qué comprende el término internacionalización para poder, de este modo, conocer cual va a ser el campo de estudio en el cual se enmarca el presente trabajo. Como ocurre con cualquier definición, dentro del área de la dirección y administración de empresas existen múltiples enfoques para identificar un mismo concepto (Andersen, 1997). Por ser una de las más utilizadas, a la vez que una de las más simples, podemos definir la internacionalización traduciendo literalmente la descripción dada por Melin (1992: 101), basada en la ofrecida previamente por Welch y Luostarinen (1988), estableciendo que es el “proceso de incrementar la participación en operaciones internacionales entre fronteras”. Otra visión similar del proceso es la ofrecida por Root (1987: 5) y recogida junto a otras muchas por Andersen (1997). Para Root la

internacionalización se identifica con “una opción institucional para organizar y dirigir transacciones de negocios internacionales”.

A pesar de la cuantiosa literatura que ha tratado de analizar la internacionalización de las empresas (Andersen, 1993; Andersson, 2000; Hadjikhani, 1997; Harland y Wheeler, 2000), se observa que la mayor parte de los estudios realizados analizan la internacionalización desde un único punto de vista (Andersson, 2000; Eriksson et al, 1997; Hadjikhani, 1997; Leonidou y Katsikeas, 1996) y son pocos los que han examinado o comparado los distintos enfoques de forma conjunta (Coviello y McAuley, 1999; Cuervo y Ramos, 2002; Harland y Wheeler, 2000). La gran cantidad de literatura existente no ha permitido alcanzar un consenso respecto a la identificación de una tipología sobre los diversos enfoques que afectan a la internacionalización de las empresas. Así, Harland y Wheeler (2000) proponen cuatro posibles enfoques del proceso de internacionalización - modelo de procesos o secuencial, modelos económicos, modelos provenientes de la estrategia y otros modelos integradores-. De igual forma, Andersen (1997) también propone la distinción entre cuatro enfoques, con la salvedad de la división del enfoque económico en costes de transacción y enfoque ecléctico y suprimiendo la aportación realizada por los nuevos enfoques integradores. Coviello y McAuley (1999) proponen tres enfoques -modelo secuencial, inversión directa en el extranjero y de redes-, al igual que Casillas (1998), quien, aunque desde una perspectiva distinta, hace mención al mismo número de enfoques -enfoque económico racional, enfoque estratégico y enfoque secuencial o por etapas-. Otra posibilidad es la que reduce a dos -económica y de proceso- las principales corrientes, no recogiendo el enfoque proveniente de la estrategia como muestran los trabajos de Benito y Gripsrud (1992) y Andersson (2000).

De todas las aproximaciones anteriormente enumeradas, se va a seguir la propuesta por Casillas (1998). La elección de dicha clasificación se debe a que los demás enfoques utilizados por otros autores (Andersen, 1997; Harland y Wheeler, 2000) pueden ser encuadrados dentro de estas tres grandes categorías. El grupo propuesto por Harland y Wheeler (2000), denominado como “otras teorías integradoras”, se compondría de trabajos dotados de una mayor

multidisciplinariedad a los ya existentes, pero basados en la ampliación y desarrollo sobre todo de uno de los tres enfoques considerados, pudiéndose considerar dentro de ellos.

Si bien no se va a realizar un análisis en profundidad de cada una de dichas corrientes, se procederá a plantear las principales ideas y críticas que se pueden formular de cada una de ellas, con el fin de mostrar el marco de teorías que subyacen tras el objeto de la presente investigación, es decir, tratar de identificar cuáles son los distintos factores que inciden en la decisión de internacionalización de las organizaciones.

Las ideas que se van a exponer a continuación, no son exclusivas del ámbito de la administración internacional, pero van a ser presentadas desde la perspectiva que ofrece este campo de estudio.

1.2 DISTINTOS ENFOQUES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.2.A Enfoque Económico

Desde un punto de vista económico, el proceso de internacionalización se entiende como la búsqueda de la eficiencia desde una perspectiva racional (Harland y Wheeler, 2000). Se considera, por tanto, que dicha decisión constituye una elección crítica mediante la cual se persigue la consecución del mayor rendimiento posible con el menor coste (de tiempo y monetario) (Agarwal y Ramaswami, 1992; Coviello y McAuley, 1999; Harland y Wheeler, 2000).

Dentro del enfoque económico es posible distinguir dos subcorrientes principales: el análisis del modo de entrada desde la perspectiva de los costes de transacción y el denominado "paradigma ecléctico".

1.2.A.1 COSTES DE TRANSACCIÓN

Aunque el concepto de costes de transacción se remonta a los años 30 del pasado siglo (Coase, 1937), no es hasta la década de los 80 cuando se empieza a

aplicar esta teoría para la selección del modo de entrada en los mercados internacionales (Harland y Wheeler, 2000). Esta aproximación trata de explicar el proceso de internacionalización por medio de la selección de la forma organizativa y de la localización que reduzca los costes que conlleva la realización de transacciones en los mercados internacionales (Coviello y McAuley, 1999), tratando de identificar el grado óptimo de integración vertical que debe alcanzar la empresa en dichas actividades teniendo en cuenta los costes de las imperfecciones de los mercados (Andersen, 1997) y bajo el supuesto de racionalidad limitada establecido por Simon (1947) y utilizada por Williamson (1975) en la formulación de la teoría de los costes de transacción. Estos principios contribuyen a la explicación de la existencia de empresas multiplanta y, a partir de ellas, de las empresas multinacionales (del Río, 2000).

La teoría de los costes de transacción se fundamenta en el análisis de los activos específicos, la frecuencia de intercambio y la incertidumbre (Andersen, 1997), junto con la racionalidad limitada del decisor, para explicar la internalización de las distintas actividades llevadas a cabo por la empresa. Sin embargo, la aplicación de esta teoría al estudio del modo de entrada en los mercados internacionales no se realizó bajo las mismas suposiciones, sino que se introdujeron algunas modificaciones (Andersen, 1997; Erramilli y Rao, 1993).

La aplicación de la teoría de los costes de transacción a la elección del modo de entrada en los mercados internacionales se planteó, en un principio, desde la óptica del grado de control necesario en las transacciones (Anderson y Gatignon, 1986). Para determinar el grado de control necesario en las actividades internacionales de la empresa es necesario identificar si la empresa utiliza y/o posee recursos específicos o no. Los distintos estudios empíricos han asociado la posesión de activos específicos a modos de entrada donde se ejerza un mayor control sobre el proceso transaccional, conllevando necesariamente una más elevada integración vertical con objeto de evitar el acceso a esos recursos por parte de otras empresas (Andersen, 1997). Otra propuesta vinculada a la teoría de los costes de transacción es la consideración de un escalamiento del grado de control

sobre la actividad internacional realizada por la empresa, dando lugar a un mayor número de posibilidades y estructuras híbridas (Anderson y Gatignon, 1986).

Las características de este tipo de transacciones, junto con las modificaciones propuestas, han supuesto la inclusión de otros costes distintos a los propuestos por Williamson (1981), que ha llevado a pensar en la necesidad de utilizar criterios distintos al de minimización de los costes de transacción (Harland y Wheeler, 2000), dando lugar a resultados o soluciones diferentes y adicionales respecto a los que se obtendrían con el uso exclusivamente de ese criterio (Lu, 2002).

Esta teoría ha sido ampliamente utilizada en el estudio de las Inversiones Directas en el Extranjero (I.D.E. o su acrónimo en inglés *F.D.I.*) por parte de las multinacionales (Coviello y McAuley, 1999; Gatignon y Anderson, 1988). Basándose en las premisas establecidas en esta teoría, las empresas multinacionales eligen las estructuras óptimas para cada una de las etapas de producción analizando cuáles son los costes de transacción y adoptando la forma que suponga una minimización de los mismos.

Para la toma de estas decisiones sobre la estructura a adoptar por parte de las empresas, Coviello y McAuley (1999) establecen un proceso secuencial. Siguiendo a estos autores, es posible distinguir 5 etapas en el análisis de la inversión en el exterior:

- 1.- Esfuerzo inicial que atrae hacia este tipo de inversión a un no inversor
- 2.- Fase de investigación
- 3.- Decisión de invertir
- 4.- Revisión y negociación con la empresa
- 5.- Cambio organizacional.

Con el paso del tiempo se estima que se produce una repetición del problema cada vez que la empresa se plantea abordar la decisión de entrar en un nuevo mercado, permitiendo la evolución del proceso de internacionalización de las

empresas (Coviello y McAuley, 1999).

Casillas (1998) indica que a la hora de analizar las I.D.E. no sólo hay que tener en cuenta la decisión de exportar o producir en mercados exteriores (localización), para después elegir la forma más eficiente (gobierno), sino que hay que incorporar otra variable relativa a los comportamientos estratégicos de las empresas. La incorporación de la estrategia al modelo propuesto por los autores que siguen la teoría de los costes de transacción ha supuesto una notable mejora de dicho enfoque (Casillas, 1998), permitiendo la inclusión en los estudios de nuevas variables, entre las cuales destaca el riesgo (Brouthers, 1995; Kulkarni, 2001), o factores sociológicos (Lu, 2002). Con esta incorporación, los autores no pretendían otra cosa que el incremento del consenso dentro de la amplia variedad de trabajos y diversidad de enfoques existentes en relación con el proceso de internacionalización (Dunning, 1989).

1.2.A.1.1 CRITICAS AL ENFOQUE DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

Han sido numerosas las aportaciones realizadas desde la teoría de los costes de transacción (Agarwal y Ramaswami, 1992; Coviello y McAuley, 1999; Gatignon y Anderson, 1988; Lu, 2002). Sin embargo, también se han planteado diversas críticas y objeciones a los resultados y planteamientos de este enfoque.

En un primero momento, y a pesar de reconocer la influencia que sobre la decisión de internacionalizar tienen los factores externos (Agarwal y Ramaswami, 1992), los estudios basados en la teoría de los costes de transacción no han tratado de analizar estas variables en profundidad. De igual modo han omitido el análisis de la relación existente entre los factores del entorno y los costes (Harland y Wheeler, 2000), centrándose fundamentalmente en un punto de vista interno (Andersen, 1997).

Esta aproximación ha sido criticada por ser más un patrón de análisis de inversiones que un proceso a largo plazo. También se ha criticado el hecho de ser una aproximación estática ya que estudiaba la decisión de entrar en un mercado

extranjero en un momento determinado (Clark, Pugh y Mallory, 1997; Coviello y McAuley, 1999) y la consideración de cada decisión como un fenómeno aislado (Andersen, 1997; Kulkarni, 2001).

Otra crítica importante es la realizada por Andersen (1997). En su revisión de distintos enfoques, plantea que la teoría de los costes de transacción, aplicada al proceso de internacionalización de las empresas, presenta problemas de medida, tanto referentes a la forma de medir el fenómeno como respecto al objeto estudiado en sí. En primer lugar, el objeto estudiado por aquellos autores que han utilizado la teoría de los costes de transacción en el análisis de la expansión internacional, no es la transacción, como es el caso de la teoría original, sino aspectos relativos al interior de la empresa. Una segunda cuestión relacionada con la medida en los estudios empíricos es la dificultad de medir los costes de transacción, siendo necesarias aproximaciones para la realización de los estudios (Klein et al, 1990). Estas aproximaciones suponen la utilización de medidas indirectas de la especificidad de los activos y de la incertidumbre (Klein et al, 1990).

Osborne (1996) señala que los estudios basados en los costes de transacción se centran casi exclusivamente en el análisis de dichos costes, olvidándose de otros factores que también influyen en la decisión del modo de entrada. Incide de forma especial en la carencia de investigaciones que utilicen variables comportamentales, aunque los estudios se soporten en conceptos basados en el comportamiento, como los de racionalidad limitada y oportunismo (Harland y Wheeler, 2000).

1.2.A.2 ENFOQUE O PARADIGMA ECLÉCTICO:

Aunque esta teoría tiene sus orígenes en la década de los 70, es posible remontarse en algunos de sus planteamientos hasta los años 50 (Dunning, 2001), siendo aún hoy en día uno de los principales enfoques en el análisis de la internacionalización de las empresas (Cantwell y Narula, 2001) y constituyendo un importante marco para explicar la racionalidad de las I.D.E. (Durán y Úbeda, 2002). Esta aproximación, a diferencia del enfoque transaccional, se centra en la búsqueda

del equilibrio entre los riesgos y beneficios de la actividad internacional (Agarwal y Ramaswami, 1992; Andersen, 1997). La corriente ecléctica ha sido desarrollada principalmente en los trabajos de Dunning (1988, 1989, 1993), complementada y ampliada por un cuantioso número de aportaciones (Agarwal y Ramaswami, 1992; Brouthers et al, 1999; Cantwell y Narula, 2001; Dunning, 2001; Kim y Hwang, 1992). Este enfoque se soporta sobre las teorías de comercio internacional, la teoría de los costes de transacción y la teoría de los recursos y capacidades (Andersen, 1997), superando de este modo la perspectiva más estrecha del enfoque de los costes de transacción (Brouthers et al, 1999).

En la determinación del equilibrio entre riesgos y beneficios es necesario establecer una definición y demarcación de ambos conceptos. En sus primeros estudios Dunning, evalúa el beneficio en función de dos variables: la localización y la propiedad (Dunning, 2001), siendo en la década de los 70 cuando propone el uso de tres variables: propiedad (*Ownership*), localización (*Location*) e interiorización (*Internalisation*). Son las ventajas que se puedan obtener en cada una de estas variables las que determinen el tipo de modelo de producción internacional (Dunning, 1988).

La localización ha sido un factor ampliamente tenido en cuenta en las visiones más económicas del comercio internacional (del Río, 2000), incluyendo factores tales como: costes del trabajo, disposición del factor trabajo, capital, etc. La aportación del enfoque ecléctico reside en el estudio del atractivo del mercado. El atractivo de cualquier mercado vendrá determinado tanto por el potencial de dicho mercado, como por el nivel de riesgo que este implique (Agarwal y Ramaswami, 1992). El potencial de mercado, entendido como el tamaño y crecimiento del mismo, se presenta como un factor determinante a la hora de introducirse en nuevos mercados a través de la realización de inversiones. En países con mercados de alto potencial, la entrada a través de la inversión se asocia a mayores rendimientos a largo plazo, frente a otros modos de entrada. Como contraposición, en la evaluación del atractivo del mercado es conveniente analizar la estabilidad y continuidad de la situación sociopolítica del mercado, ya que una posible variación podría alterar las

condiciones en las cuales realizar nuestras transacciones y con ello el mercado podría perder atractivo para nuestra empresa (Agarwal y Ramaswami, 1992).

El factor propiedad, como segunda variable a tener en cuenta por el enfoque ecléctico, hace referencia a todos aquellos beneficios que se derivan de la posesión de los inputs que la empresa necesita, siendo los recursos y, más en concreto, la asimetría en la posesión de estos, el determinante de la consecución de una ventaja competitiva (Fahy, 2000). En este factor se incluirán aspectos relativos a las características de la empresa (tamaño, economías de escala, etc.) (Agarwal y Ramaswami, 1992), compra de inputs a otras empresas (patentes, etc.) y la actuación en otros mercados (del Ríó, 2000).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, la internacionalización de la empresa se observa como una función tanto del mercado extranjero, como de la capacidad de la empresa de ofrecer algo atractivo a dicho mercado. Los estudios se centran, por encima de cualquier otra cuestión, en las decisiones de las empresas multinacionales (Claver y Quer, 2001; Durán y Úbeda, 2002).

El tercer factor, la internalización, está relacionado con las ventajas que la empresa puede obtener de la propiedad de los recursos. Agarwal y Ramaswami (1992) establecen una clasificación de las ventajas derivadas de la propiedad diferente a la establecida por Dunning en 1988. Según estos autores se pueden identificar tres tipos de ventajas:

- Derivadas de la experiencia internacional. La experiencia supone una mejor gestión en la operación y, por tanto, una menor percepción del riesgo.
- Basadas en el tamaño, que se reflejan en la reducción de los costes fijos proporcionales.
- Provenientes de la posibilidad de ofertar un producto diferenciado.

Si la empresa tiene ventajas de propiedad puede optar por :

- Exportar
- Producir en el mercado de destino

- Vender esa ventaja a otra empresa

Las dos primeras alternativas conducirían a la internalización de la ventaja. Dunning establece dos motivos principales para internalizar: evitar desventajas y capitalizar las imperfecciones que generan los costes de transacción.

Según la teoría ecléctica:

- Ventajas de propiedad determinan que una empresa venda a un mercado en cuestión.
- Ventajas de localización determinan la forma de entrada en los mercados exteriores (exportación o producción en el mercado de destino por medio de filiales en propiedad).

Así, resumiendo los factores anteriores, la configuración de una empresa en cualquier momento vendrá determinada por esas tres fuerzas o factores (Dunning, 2001):

- Las ventajas competitivas que las empresas de una nacionalidad poseen frente a otras de diferente nacionalidad a la hora de servir a un determinado mercado. Estas ventajas pueden venir de la propiedad o el acceso a unos activos, o bien por la capacidad de coordinarlos con otros en diferentes mercados de forma que beneficie a la empresa frente a sus competidores
- La percepción de la empresa de que es mejor para ella el internalizar actividades para la generación y/o el uso de dichos activos.
- El grado en que las empresas deciden localizar esas actividades que proporcionan valor añadido fuera de sus fronteras nacionales.

Agarwal y Ramaswami (1992) completan en parte el modelo propuesto por Dunning, incorporando efectos de interacciones entre los factores O.L.I. (*Ownership, Location, Internalisation*). Para ello evalúan cada una de las variables básicas del enfoque a través de una serie de factores o indicadores:

- Propiedad: tamaño, experiencia y capacidad de ofrecer un producto diferenciado.
- Localización: potencial de mercado y riesgo de inversión.
- Internalización: riesgo contractual.

1.2.A.2.1 CRITICAS AL ENFOQUE ECLÉCTICO

La principal crítica de este modelo (Eriksson et al 1997) es la suposición de que el acceso a cualquier mercado extranjero se hace de forma aislada, dejando múltiples variables fuera del estudio (directivos, políticas económicas, etc.) (Devinney et al, 2000, 2003) y centrándose en el análisis de los costes (Hill et al, 1990; Kim y Hwang, 1992). Tampoco podemos olvidar la naturaleza normativa del modelo propuesto (Andersen, 1997), discutida por Brouthers et al (1999) al observar la posibilidad de ser considerada tanto normativa como descriptiva.

Recientemente, en una revisión del paradigma ecléctico realizada por Dunning (2001), éste recoge diversas críticas que se han realizado a dicha teoría a lo largo de las décadas de los 80 y 90. Dichas críticas se resumen en:

- Carencia de poder predictivo, debido al gran número de variables que han sido utilizadas. En este mismo sentido, Andersen (1997) observa que la inclusión de un elevado número de factores puede conllevar dificultad en la justificación de los trabajos.
- Las variables (propiedad, localización e internalización) son dependientes entre sí.
- Ausencia de respuesta estratégica en el enfoque. Dicha crítica ya era asumida por los defensores de la teoría desde hace tiempo, para superarla Dunning (1988) propuso la inclusión de variables conductuales.
- Similitud entre el enfoque secuencial y el propuesto por la teoría ecléctica (Kojima, 1982).

Por otra parte, Itaki (1991) comentó que la ventaja de propiedad es redundante y que la de localización es ambigua (Andersen, 1997; Harland y

Wheeler, 2000).

El enfoque se ha ido desarrollando por medio de la incorporación de otros factores que complementan y enriquecen los tres pilares sobre los cuales se sustenta. Tales son las aportaciones realizadas por Gusinger (2001), incorporando factores relativos al entorno y la complejidad estructural, y por Madhok y Phene (2001), analizando la complementariedad de la dirección estratégica con dicho enfoque. Además, el propio Dunning (2001) propone respuestas a la mayoría de estas críticas justificando su enfoque, así como vías futuras de desarrollo de la teoría, en las cuales se va a profundizar.

1.2.B Enfoque Secuencial

De todos los enfoques utilizados, tanto en organización como en marketing, éste es el que mayor interés ha despertado en la literatura actual (Cuervo y Ramos, 2002; Forsgren, 2002; Gankema et al, 2000; Knight y Liesch, 2002; Lim, Sharkey y Kim, 1991; Lu y Beamish, 2001; Moini, 1998), aunque no es una idea compartida por todos los autores (Cantwell y Narula, 2001). Esta teoría, a diferencia de los otros enfoques propuestos, presenta la característica de centrarse principalmente en el problema de la internacionalización, es decir, no se centra tanto en una faceta específica, como puede ser el modo de entrada, sino en los factores y condicionantes que explicarían el desarrollo y evolución del compromiso de las empresas con los mercados internacionales. Los modelos desarrollados en el marco de esta aproximación se basan en ideas procedentes del crecimiento organizacional, el comportamiento y la teoría del aprendizaje, siendo considerados más dinámicos que los modelos propuestos por el enfoque económico (Coviello y McAuley, 1999).

El enfoque secuencial tiene su origen en los años 70 con los trabajos de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y de Johanson y Vahlne (1977), y será desarrollado a lo largo de la década de los 80 siguiendo dos patrones diferenciados (Andersen, 1993; Hadjikhani, 1997): el modelo de la escuela de Uppsala y el modelo de innovación.

Ambos modelos proponen que las empresas comienzan produciendo para los mercados locales y, a través del aprendizaje, se va ampliando el compromiso de la empresa con las actividades extranjeras de forma gradual (Escolano y Belso, 2001; Rialp, 1999). La diferencia entre ambos reside en que el primero sigue un modelo de “ciclo de vida”, en el que se presentan una serie de etapas lineales e irreversibles, mientras que el modelo de innovación se asociaría a un enfoque “dialéctico”, donde las transformaciones de la organización son parte de un conflicto entre fuerzas (Cuervo y Ramos, 2002).

Sin embargo, la evolución que ambas aproximaciones establecen depende, en gran medida, de las actitudes, percepciones y expectativas de la dirección (Cavusgil, 1984a; Gray, 1997), ya que se basa en la economía del comportamiento (Cuervo y Ramos, 2002).

1.2.B.1 EL MODELO DE UPPSALA

El modelo de Uppsala fue propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). En su artículo plantean un modelo que se fundamenta en la idea de que la empresa va accediendo a los mercados internacionales de forma secuencial, es decir, comprometiendo sus recursos poco a poco en este tipo de actividades. Pero, en este proceso, no se debe atender únicamente a los recursos que la empresa posee, sino que un aspecto fundamental del modelo es la consideración del aprendizaje y el conocimiento dentro de las variables explicativas.

Así, el conocimiento sobre los mercados internacionales es acumulativo y se adquiere de forma secuencial, es decir, el conocimiento de la empresa en un momento determinará los caminos futuros por los que opta (Eriksson et al, 2000). En cada etapa dentro del proceso de internacionalización se añade conocimiento que la empresa usará en las sucesivas decisiones relacionadas con su expansión internacional (Bilkey y Tesar, 1977; Johanson y Vahlne, 1977). Por ello, cabe esperar que la empresa se desarrolle, en primer lugar, en el mercado local y la internacionalización sea sólo la consecuencia de una serie de decisiones sucesivas.

En muchos casos no se avanza a lo largo del proceso de internacionalización debido a diversos obstáculos, ya sea por la falta de conocimiento o de recursos, o por el riesgo percibido en dichas decisiones, siendo la acumulación de conocimientos el factor determinante para gestionar los incentivos y evitar las posibles barreras planteadas al desarrollo del proceso (Sullivan y Bauerschmidt, 1990).

La premisa fundamental del modelo es que las empresas comienzan exportando a aquellos países cuya distancia psíquica es menor. El concepto de distancia psíquica, tal y como recogen O'Grady y Lane (1996), tiene su base en estudios de los años 50 y 60, aunque no fue hasta las investigaciones de la escuela de Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) cuando ha comenzado a utilizarse en el campo de la administración internacional. En dicho término se incluyen todos aquellos factores que pueden afectar al flujo de información existente entre la empresa y el mercado. Esta idea representa una de las principales diferencias respecto al enfoque ecléctico, ya que el paradigma ecléctico supone decisores racionales con información perfecta desde el principio, mientras que el enfoque secuencial sugiere que la información varía a lo largo del proceso. No obstante, al igual que los recursos, no se debe entender la distancia psíquica como un factor totalmente determinante de las operaciones internacionales, ya que se pueden encontrar en la literatura estudios tanto a favor como en contra de la explicación que esta variable ofrece acerca de las decisiones de internacionalización (Lam y White, 1999).

Se puede concluir que los factores que caracterizan la evolución de las empresas entre las distintas etapas propuestas en el modelo, así como las decisiones tomadas sobre el proceso, son el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo. Respecto al conocimiento hay que tener en cuenta que éste puede ser específico o genérico. En cuanto al compromiso que la empresa pueda tener con el mercado, este se ve reflejado en otros dos factores: la cantidad de recursos que tiene destinados a dicha actividad y el grado de compromiso (Lamb y Liesch, 2002 ; Navarro y Rondán, 2002).

El modelo propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) identifica un proceso dividido en cuatro fases, entre las cuales varía el grado de conocimiento y compromiso.

- 1) **Actividades no regulares de exportación:** La empresa sólo mantiene relaciones esporádicas con los mercados extranjeros, no comprometiendo recursos sustanciales. La información intercambiada entre empresa y mercado no sigue canales establecidos.
- 2) **Exportación vía representantes independientes:** La empresa dispone de un canal regular para obtener información de los mercados exteriores, siendo el compromiso de recursos escaso, aunque superior a la etapa anterior.
- 3) **Establecimiento de subsidiarias de venta en el exterior:** implica tener un canal de información controlado permitiendo a la empresa obtener experiencia propia en su actuación exterior. El compromiso sigue creciendo y con él la irreversibilidad de las decisiones.
- 4) **Unidades de producción exteriores:** El compromiso internacional alcanza su punto más alto y, con él, la posibilidad de adquirir experiencia en la realización de actividades en la nación correspondiente.

Una revisión posterior del modelo (Johanson y Vahlne, 1990) ratificó que la evolución del compromiso se realiza por medio de acciones que incrementan gradualmente, tanto los recursos como el conocimiento dedicado a este tipo de actividades. Sin embargo, han destacado que existen tres excepciones:

- 1) Cuando las empresas tienen gran cantidad de recursos pueden destinar mayores cantidades de los mismos a las actividades internacionales, permitiendo de esta forma avanzar con pasos mayores dentro del proceso de internacionalización.
- 2) Cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas, los conocimientos del nuevo mercado se pueden adquirir de forma distinta a la experiencia, ya que la distancia psíquica entre el país de origen y el de destino será menor y existirá la posibilidad de extrapolar el conocimiento

existente.

- 3) Cuando la empresa tiene gran experiencia en algún mercado con características similares pueden extender ésta a otros mercados con similares características.

A pesar de ser uno de los modelos más desarrollados en la literatura, algunos resultados empíricos no han conseguido validar las hipótesis que se derivan del mismo (Andersen, 1993; Oviatt y McDougall, 1997). Además, la mayoría de estudios se centran en empresas de fabricación, aunque también se ha aplicado el modelo a empresas de servicios a pesar de las características singulares del bien ofertado (Álvarez et al, 2000; Bryson, 2001; Roberts, 1999).

1.2.B.2 EL MODELO DE INNOVACIÓN

Surge poco después que el modelo de Uppsala y sigue un patrón similar a éste (Lam y White, 1999). Este enfoque se basa en la secuencia de aprendizaje relacionada con la adopción de una nueva innovación (Andersen, 1993). Es decir, el proceso de internacionalización de la empresa se considera como la adopción de innovaciones de forma sucesiva. Siguiendo la pauta marcada por la escuela de Uppsala, el modelo de innovación comienza a considerar, a diferencia de estudios anteriores centrados en multinacionales, empresas pequeñas o medianas (Bilkey, 1978), aunque la mayoría de estudios siguen siendo sobre empresas de gran tamaño (Leonidou y Katsikeas, 1996).

Tal y como se había venido haciendo en la literatura, esta corriente plantea que la decisión de exportar se explica bajo la perspectiva del cambio, un cambio en el que la empresa soporta variaciones ocurridas, tanto en su interior como fuera de la misma (Bilkey, 1978). Las causas externas son lo suficientemente amplias como para evitar cualquier enumeración, ya que son muchos y muy diversos los factores que pueden incidir en el comportamiento de las empresas. En lo que hace referencia a las causas internas, existen tres principales:

- Orientación por parte de los directivos hacia la exportación
- La orientación de la propia empresa, esto es, el bagaje de tradiciones existentes en la empresa.
- La confianza de la empresa en su ventaja competitiva

Además, hay que tener en cuenta una serie de factores que influirán en la propensión a exportar. En primer lugar, se encuentra la motivación a exportar. Se puede definir esta motivación como la búsqueda intencionada de los mercados internacionales. Uno de los factores que más influirían en la motivación es el intento de evitar pérdidas cuando el mercado interior (nacional) está saturado y las ventas nacionales decaen.

En segundo lugar, también son dignos de comentar los obstáculos que las empresas han de afrontar a la hora de exportar. Aquí, los estudios proponen una gran variedad de barreras (Bauerschmidt et al, 1985; Morgan, 1999; Morgan y Katsikeas, 1997b), pero no se debe olvidar que la percepción de las personas participantes en los estudios influye de forma notoria en la identificación de dichas barreras (Katsikeas y Morgan, 1994).

Otro factor analizado a la hora de determinar el comportamiento internacional de la empresa es la calidad de la gestión, aunque a partir de los estudios realizados no es fácil extraer ninguna conclusión al respecto. También hay que tener en cuenta el tamaño de la empresa (Bilkey y Tesar 1977; Cavusgil 1982; Leonidou y Katsikeas, 1996). Los resultados a este respecto son múltiples y contradictorios, siendo analizados posteriormente en este trabajo.

A partir de todo este conjunto de variables es posible concluir que el comportamiento es función de una combinación de factores externos, estímulos de información y de procesos de información (incluyéndose aquí el aprendizaje y la elección de constructos) (Bilkey y Tesar, 1977). En función de este conjunto de variables se puede establecer la siguiente sucesión de etapas en el proceso de internacionalización, encontrando en cada etapa dentro de este modelo un estado psicológico diferente (Lam y White, 1999):

1. La empresa no desea exportar
2. La empresa se ocupa de ordenes de exportación esporádicas.
3. La empresa estudia la viabilidad de exportar
4. La empresa exporta de forma experimental a uno o varios mercados
5. La empresa ya es un exportador experimentado
6. La empresa busca aún más mercados para exportar..... y así sucesivamente

Éste es el modelo propuesto en Bilkey y Tesar (1977); a partir del cual se desarrollaran otros muchos, aunque mostrando una mayor diferencia entre ellos que la existente entre los estudios enmarcados en el modelo de Uppsala (Casillas, 1998; Moon y Lee, 1990). Las principales diferencias se encuentran en el número de etapas y la descripción de las mismas.

La literatura acerca del proceso de internacionalización es abundante, tanto en cantidad (número de artículos), como en orientaciones (enfoques o aproximaciones) que se han propuesto. Como recogen Harland y Wheeler (2000), son múltiples los factores y variables incluidas en los modelos, pero nunca se ha tratado de considerar en conjunto todas esas variables; son este tipo de modelos los que se echan en falta.

1.2.B.2.1 CRITICAS AL MODELO DE UPPSALA Y AL MODELO DE INNOVACIÓN

A pesar de las diferencias entre ambos enfoques, destacadas en las líneas precedentes, en muchos casos se les trata como una única aproximación, ya que mantienen una perspectiva similar y se les denomina conjuntamente como enfoque comportamental (Casillas, 1998; Gannon 1993; Morgan y Katsikeas, 1997a).

Numerosos trabajos, que han llevado a cabo un análisis de estos dos enfoques, señalan que no es un modelo totalmente satisfactorio en muchos aspectos (Andersen, 1993, 1997). Una revisión de algunos de ellos (Andersen 1993,

1997; Casillas, 1998; Leonidas y Katsikeas, 1996) permite destacar las siguientes críticas.

Han sido múltiples y muy diversos los criterios utilizados por las diferentes revisiones y análisis de éste enfoque. Andersen (1993) se centraba en dos aspectos fundamentales a la hora de realizar un análisis crítico de la corriente. En primer lugar, indicaba la conveniencia de considerar cual era el tipo de explicación que aportaba el modelo, con objeto de analizar las limitaciones del mismo. En segundo lugar, proponía un análisis de la falsabilidad, partiendo del concepto de Popper, mediante el cual se analizaba si se podía considerar como ciencia o no en función de la posibilidad de ser empíricamente contrastable.

En función de estos criterios determina la falta de explicación de algunos fenómenos del proceso de internacionalización; entre ellos se pueden mencionar los orígenes del proceso, haciendo referencia sobre todo a la escuela de Uppsala, y la forma de medir el grado de compromiso internacional de la empresa. También, y ahora desde el punto de vista de la falsabilidad, critica a los modelos por basarse en estudios empíricos de carácter transversal, sin prestar apenas atención a estudios longitudinales.

De igual modo, y a pesar de la amplia aceptación de los modelos comprendidos en este enfoque, se ha subrayado su dificultad de contrastación y su aplicabilidad en diversas situaciones (Andersen, 1993; Claver y Quer, 2001; Lam y White, 1999). Los intentos de validación del modelo han dado resultados contradictorios (Bilkey y Tesar, 1977; Rao y Naidu, 1992;.....): mientras algunos estudios muestran la validez de los modelos para explicar el proceso que las empresas siguen en la decisión de exportar, otros estudios (Clark, Pugh y Mallory, 1997; Turnbull, 1987) sólo han aportado una contrastación parcial (Leonidou y Katsikeas, 1996). Además, son modelos principalmente basados en descripciones históricas, que no indican cómo debería producirse la internacionalización en los orígenes de este proceso e, incluso, muestran resultados confusos a la hora de demostrar los dos supuestos básicos sobre los que se sustenta, es decir, la cadena de desarrollo y la distancia psíquica (Rialp, 1999).

Estructurales	Metodológicas	Conceptuales
La exportación se plantea como una actividad única más que como parte de un conjunto de actividades de toda la organización	Dificultad de medir el impacto de variables dependientes del tiempo	El desarrollo incremental de los recursos organizacionales pueden no ser aplicables en etapas avanzadas de la exportación
El compromiso secuencial en operaciones de exportación es demasiado ecléctico y mecanicista a la luz de las facilidades de acceso a la internacionalización hoy en día	Estudios de orientación etnocéntrica fallan a la hora de estudiar la validez de los modelos de desarrollo de la exportación en entornos diferentes	Se ha realizado poca investigación para explicar o predecir aquellos factores que estimulan u obstruyen los movimientos de las empresas entre etapas
Debido a las variaciones dentro de la empresa y de esta con otras empresas puede que no siempre ocurra una progresión predecible a través de las etapas del modelo	Enfoque miope de la industria lo que limita la validez de los hallazgos	Problemática en la aplicación del concepto de distancia psíquica debido a diferencias de compañía / mercado y la creciente homogeneidad cultural a lo largo del globo.
Carencia a la hora de concebir movimientos entre y dentro de las etapas debido a que es un enfoque estático	Exclusión de empresas grandes del análisis debido a la posibilidad de un patrón diferente de exportación	La selección de un mercado extranjero apropiado es un asunto de decisión estratégica más que una acción predeterminada
Uso de criterios de segmentación insuficientes basados en un hecho pasado para determinar la separación entre etapas	Exclusión de los compradores extranjeros del análisis a pesar de la importancia que tienen en el desarrollo de las exportaciones.	
Selección no sistemática y simplificación de las medidas de las variables empleadas para clasificar las empresas en las etapas de exportación	Cuestionable representatividad de las muestras utilizadas	
	Debilidad del análisis debido a la distribución de las empresas a lo largo de las etapas	
	Problemática de la integridad de los datos a causa del empleo mayoritario de encuestas por correo	
	Las herramientas analíticas fallan a la hora de capturar el efecto combinando de las variables o de identificar las relaciones causa-efecto existentes.	

Tabla 1.1: Críticas al enfoque secuencial (Andersen, 1993)

Otra revisión importante, por la profundidad del análisis realizado, fue la publicada por Leonidou y Katsikeas (1996). En dicho estudio se realizaban críticas a este enfoque usando tres niveles distintos: estructural, metodológico y conceptual.

Si bien Andersen (1993) se centraba en el examen de los modelos del enfoque basado en la innovación, en una revisión posterior (Andersen, 1997) pasa a analizar más en profundidad el modelo de la escuela de Uppsala. En ambas revisiones las críticas siguen caminos similares (Andersen, 1993, 1997), centrándose en las variables, y criticando el hecho de que ambos enfoques usan una única variable independiente (el conocimiento experimental) para explicar la elección del modo de entrada, siendo esta, a todas luces, insuficiente.

Otras críticas a este modelo recaen sobre aspectos más genéricos, como pueden ser su mayor aplicación a grandes empresas (Christensen y Lindmark, 1997; Lam y White, 1999), o su linealidad y determinismo, obviando la adquisición de empresas en los mercados a los que se dirigen como vía de internacionalización (Cuervo y Ramos, 2002). Así mismo, se ha argumentado que los estudios son, en su mayor parte, descripciones históricas (Andersen, 1993; Holmlund y Kock, 1998; Lam y White, 1999). No se puede olvidar, tampoco, la falta de consideración del mercado y el entorno económico en el que se lleva a cabo el proceso de internacionalización (Cuervo y Ramos, 2002), al igual que los costes de cambio (Simoes y Crespo, 2002). Tampoco explican otras formas de acceso a mercados internacionales, como son el desarrollo de redes, ni el papel que las empresas juegan en ellas (Andersen, 1993; Casillas, 1998; Christensen y Lindmark, 1997).

Es conveniente resaltar la gran cantidad de artículos que hacen referencia al área de marketing y al papel que desempeña en el proceso de internacionalización (Casillas, 1998; Hart y Tzokas, 1999; Li y Cavusgil, 1995; Yip, 1993), olvidando en muchos de estos estudios aspectos gerenciales de notable importancia .

Por último, conviene mencionar que, aunque los primeros trabajos del enfoque hablaban de un proceso lento, debido a una homogeneización de los patrones culturales en todo el mercado y a una reducción de la distancia psíquica, los procesos han cambiado, acelerándose en muchos casos y siendo menos necesaria la experiencia previa para la entrada en otros mercados (Andersen, 1993; Holmlund y Kock, 1998).

ASPECTOS EVALUADOS	MODELO DE UPPSALA	MODELO DE INNOVACIÓN
Tipo de explicación científica	Genética (histórica)	Genética (histórica)
Ámbito de explicación		
Espacio	Sin restricción específica	Empresas pequeñas y medianas
Tiempo	Ilimitado	Limitado
Causalidad		
Tipo de modelo	Ciclo causal	Cadena explicativa
Variables explicativas	Una variable: conocimiento de la empresa	Diferentes, la mayor parte características organizativas
Utilidad científica		
Asunciones sobre el comportamiento de las empresas	Basada en las teorías del comportamiento, de la toma de decisiones incremental, con escasa influencia de factores externos.	
Variables definidas	Empleos de indicadores, no definiciones operativas	Procedimientos confusos de clasificación y de hacer operativas las variables explicativas
Explicación precisa de las relaciones entre las etapas	Vagamente considerada	Argumentos básicamente intuitivos
Utilidad intuitiva	Lógica axiomática: utilidad acentuada para gobernantes y directivos.	

Tabla 1.2: Comparación entre los modelos de Uppsala y de la Innovación (Andersen, 1993)

A pesar de todas las críticas analizadas, se puede decir que este enfoque es ampliamente aceptado (Andersen, 1993,1997; Claver y Quer, 2001), y que la mayoría de los trabajos que revisan este enfoque observan estas críticas como aspectos a mejorar, más que como una dificultad de la teoría en sí (Andersen, 1993,1997; Leonidou y Katsikeas, 1996), ya que algunas de estas críticas se han realizado en función del momento histórico en el que se propuso el modelo (Andersen, 1993; Casillas, 1998), necesitando únicamente una actualización al tiempo presente.

1.2.C Enfoque Estratégico

Como indican Bartlett y Ghoshal (1991) la administración internacional ha ido desplazando su orientación desde la economía hacia una visión más cercana a la administración de empresas. En este sentido, es lógico pensar que cada vez más aparezcan interconexiones entre distintas áreas de conocimiento y que se haya

abordado este tema desde la dirección estratégica. Basándose en el carácter y naturaleza del enfoque estratégico se han tratado de establecer vínculos con los demás paradigmas existentes (Rugman y Verbeke, 1992).

Según lo señalado anteriormente, el enfoque económico considera la internacionalización como un fenómeno plenamente racional y, en ciertos aspectos, también es así considerado por el enfoque secuencial; si bien en esta segunda aproximación se incluyen aspectos relativos al comportamiento del individuo, aunque estos están sometidos, en su mayor parte, a una estructura determinista (Casillas, 1998). El enfoque estratégico, por su parte, evita esta visión, adoptando un modelo teleológico (Cuervo y Ramos, 2002), procurando buscar la mejor adaptación posible entre los recursos y capacidades de la empresa y los objetivos de mercado, afrontando las amenazas y oportunidades que presenta el entorno (Fahy, 1996; Harland y Wheeler, 2000) y constituyendo un complemento a las aproximaciones económica y secuencial (Andersen, 1997). A pesar de la consideración de factores provenientes del entorno, el enfoque estratégico pone mayor énfasis en el componente interno que en el externo, ya que es más fácilmente influenciado por parte de los directivos (Casillas, 1998; Fahy, 1996).

El que la principal corriente de investigación, dentro de la dirección estratégica en nuestros días, sea la teoría de los recursos y capacidades (Acedo et al, 2001; Peng, 2001), influye sobre las aproximaciones a la internacionalización de las empresas que se encuentran en la literatura actual, pudiendo observar esta corriente en la base teórica que apoya a los artículos publicados en las principales revistas (Cuervo y Ramos, 2002; Peng, 2001). Esta visión percibe a la empresa como un conjunto de recursos relativamente estáticos y transferibles, que a través del dinamismo y la interacción de los procesos de la empresa se transforman en capacidades, algunas de las cuales pueden convertirse en activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993; Andersen, 1997).

Son muchos los autores que han tratado de explicar la elección del modo de entrada en los mercados extranjeros desde el punto de vista de las capacidades organizativas (Harland y Wheeler, 2000; Trevino y Grosse, 2002). La premisa de

este enfoque es la misma que promueve la teoría de recursos y capacidades, es decir, que la empresa toma sus decisiones basándose en los recursos y capacidades que posea (Prahalad y Hamel, 1990).

A la hora de analizar los recursos y capacidades de la empresa es preciso tener en cuenta cuáles son sus características, pues la ventaja competitiva que deriva de los recursos propios es más sostenible que la ventaja proveniente de la localización (Madhok, 1997). Se puede distinguir entre recursos genéricos y específicos, y la posesión de un tipo u otro determinará la capacidad de diversificación de la empresa (Andersen y Kheam, 1998). La característica física de los recursos también debe ser considerada. Así, los recursos intangibles se presentan como los recursos fundamentales en la explicación de la ventaja competitiva (Delgado et al, 1999) y aún más si dicha ventaja proviene de capacidades organizativas complejas. Es el análisis dinámico de las capacidades una de las vías por las cuales se está desarrollando esta perspectiva en un intento de incrementar su capacidad explicativa del proceso completo de internacionalización (Knudsen y Madsen, 2002).

La teoría de las capacidades organizativas puede dar una explicación a la variación del modo de entrada, en función de los recursos de la empresa y, en particular, del *know-how* que esta posea (Andersen, 1997; Calof y Beamish, 1994). Estas ideas conectan con la importancia del manejo del conocimiento y la experiencia indicada en el enfoque secuencial (Johanson y Vahlne, 1977), ya que el conocimiento tácito puede crear una ventaja competitiva que apoye el crecimiento de la empresa (Andersen y Kheam, 1998). Pero la teoría de las capacidades organizativas no se relaciona únicamente con el enfoque secuencial, sino que también puede complementar a la teoría de los costes de transacción (Madhok y Phene, 2001; Trevino y Grosse, 2002), pues aporta una visión de la elección referida al valor de la empresa en lugar del coste de la transacción (Andersen, 1997; Madhok, 1997), analizando la selección del modo de entrada en función de las características de imitabilidad y transferencia de los recursos y capacidades que han de ser utilizados en los mercados internacionales (Rugman y Verbeke, 1992). Ambos enfoques se unen por medio del concepto de propiedad (*Ownership*)

planteado por el enfoque ecléctico (Trevino y Grosse, 2002). Por último, también existen estudios que se centran en la estrategia de crecimiento internacional más que en la elección del modo de entrada en los mercados internacionales (Andersen y Kheam, 1998).

Esta aproximación a la administración internacional se ha preocupado, sobre todo, por el modo de entrada en los mercados internacionales. Sin embargo, no se limita exclusivamente a la selección de la forma de ingreso, sino que, a diferencia de los análisis basados en la teoría de los costes de transacción, tiene en cuenta el posterior rendimiento una vez presente la empresa en los mercados internacionales. Esta orientación conlleva el estudio no sólo de la empresa, sino de todo el canal a través del cual se lleva a cabo las actividades internacionales (Peng, 2001).

En este sentido se considera la posibilidad de la creación de recursos y capacidades compartidos entre varias empresas. Esta visión de la teoría de los recursos y capacidades ha representado una línea de investigación en la cual la constitución de redes y su posterior desarrollo y expansión hacia los mercados internacionales ha constituido su pilar fundamental, ya que cada vez más se está haciendo un mayor uso de prácticas en las que distintos negocios colaboran, y estas colaboraciones pueden ir desde relaciones informales a otras más formales como podrían ser las *joint ventures* (Chetty y Blankenburg, 2000). Esta aproximación procedente de la estrategia es la denominada enfoque de redes, y se desarrolla desde el modelo de interacción propuesto por Haker¹ (1982). Al igual que el enfoque incremental observa la elección del modo de entrada como un elemento del proceso de internacionalización, solo que en éste dicha decisión caso esta altamente influenciada por la red a la que pertenezca (Harland y Wheeler, 2000).

La creación de una red se realiza por medio del establecimiento de relaciones a largo plazo que hacen que incremente el acceso a nuevos mercados, a la vez que movilizar recursos externos. (Holmlund y Kock, 1998). Teniendo en cuenta las características que presentan las redes, estas se conforman como una de las formulas de acceso más fácil, por parte de las PYMEs, a mercados internacionales.

¹ Citado por Harland y Wheeler

Pero hay que tener en cuenta la posición que la empresa ocupe en dicha red, ya que ésta condicionará la actuación de la empresa (Holmlund y Kock, 1998).

En este sentido, Johanson y Mattsson (1987) proponen que para estudiar la internacionalización de la empresa se necesita comprender el contexto en el que ésta opera, esto es, las condiciones del entorno y las relaciones de la empresa. Argumentan que, a medida que la empresa se internacionaliza, el número y la fuerza de las relaciones entre las diferentes partes de la red de empresas crece. Por medio de la internacionalización la empresa crea y mantiene relaciones con otras empresas en otros países. Esto ocurre de diferente forma: primero, formando relaciones con otras partes en países nuevos para la empresa (extensión internacional); segundo, incrementando el compromiso en redes ya establecidas (penetración); y tercero, integrando su posición en redes de varios países (integración internacional) (Chetty y Blankenburg, 2000).

En relación con el enfoque secuencial, el enfoque de redes proporciona una visión más amplia del proceso, encontrándose en la literatura estudios de internacionalización por medio de redes que apoyan la idea de que el proceso sigue un patrón secuencial como propugnaban los trabajos de Johanson y Vahlne (1977) y de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). En esas investigaciones se presenta la red como un camino hacia la internacionalización de las empresas (Coviello y McAuley, 1999), incrementando el compromiso de recursos y conocimiento a medida que el número de empresas de la red crece (Andersen y Kheam, 1998).

La revisión de los modelos que se encuadran dentro de este enfoque realizada por Casillas (1998) pone de manifiesto que tanto el modelo de Root (1987) como los diferentes modelos propuestos (Aaby y Slater, 1989; Domínguez y Sequeira, 1993), a pesar de mostrar aspectos que los diferencian, no son en ningún modo contradictorios, sino aproximaciones distintas a una misma realidad, existiendo entre ellos numerosas coincidencias.

El desarrollo actual de la corriente ha llevado a algunos autores a contemplar la internacionalización como una estrategia de diversificación (Andersen y Kheam,

1998; Tihanyi et al, 2003). A priori, se puede pensar que la estrategia que desarrolle la empresa es fundamental a la hora de determinar el modo de entrada en los mercados exteriores. Siguiendo esta corriente se observa como se favorece el desarrollo externo a medida que la estrategia necesaria esté menos relacionada con la existente debido a que la empresa deberá adquirir conocimientos nuevos para su desarrollo. El inconveniente de este tipo de estrategia es el incremento de los costes de transacción soportados por la empresa. Sin embargo, se puede observar que la relación entre estrategia y modo de entrada ha sido refutada en algunos estudios (Busija, O'Neill y Zeithaml, 1997).

1.2.C.1 CRITICAS AL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Para algunos autores, la principal crítica a este enfoque es que puede ser considerado como una simplificación de las aproximaciones económicas y secuenciales al proceso de internacionalización de las empresas, no constituyendo un enfoque independiente (Benito y Gripsrud, 1992; Andersson, 2000). Estos autores consideran que los trabajos encaminados a la introducción de parámetros relativos a la estrategia no pretenden más que complementar y enriquecer las teorías y enfoques existentes (Madhok y Phene, 2001).

Si bien esta función de vínculo entre los dos enfoques resulta en extremo interesante, los enfoques estratégicos actuales no han sido suficientemente desarrollados dentro de la administración internacional, siendo esta su principal limitación. No obstante, teniendo en cuenta las tendencias actuales parece que esta debilidad tiende a subsanarse (Peng, 2001).

La evolución de la corriente se dirige hacia el análisis de las capacidades organizativas como explicación del modo de entrada. Sin embargo, y al igual que ocurría en la teoría de los costes de transacción, las capacidades presentan dificultades en su forma de medición (Harland y Wheeler, 2000).

1.3 UN MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Todas las teorías y enfoques analizados anteriormente tratan de incorporar factores relacionados con las organizaciones, entorno o individuos en un intento de explicar distintas facetas relacionadas con el proceso de internacionalización. En muchas ocasiones vemos que dichos determinantes coinciden (tamaño, riesgo, etc.), aunque el objeto de explicación sea dispar.

A medida que se avanza en el desarrollo del campo se observa como nuevas corrientes se van incluyendo en el análisis proporcionando una mayor riqueza de contenidos y una mejor explicación de los innumerables factores que intervienen en la compleja decisión de internacionalización de las empresas (Cuervo y Ramos, 2002; Peng, 2001).

Andersen (1997) realizó una comparación entre las diferentes corrientes, a excepción del enfoque de redes, que se puede ver resumida en la siguiente tabla. Este autor concluía señalando que, a pesar del carácter dinámico del proceso de internacionalización, los enfoques que han tratado dicho proceso han permanecido más o menos estáticos, centrándose fundamentalmente en la explicación de por qué las empresas usan modos de entrada diferentes en un momento específico de tiempo, utilizando para las investigaciones técnicas de estudios transversales y no longitudinales.

Por otra parte, Coviello y McAuley (1999) comentan que la convergencia de los enfoques de la inversión directa en el extranjero, la perspectiva de redes y el modelo secuencial, es el núcleo del proceso de internacionalización, debido a que dicho proceso tiene capacidad para representar a todos estos enfoques, proponiendo una evolución de los estudios dentro de este campo hacia una visión más integradora de los mismos.

Otros autores, como Harland y Wheeler (2000), en la misma dirección, no encuentran ningún enfoque como único y totalmente explicativo del fenómeno,

convirtiendo al fenómeno de la internacionalización en algo de plena vigencia y en continua evolución, de ahí la relevancia de los estudios en este campo.

	Modo de entrada por cadena de establecimiento	Enfoque de los costes de transacción	Enfoque ecléctico	Perspectiva de las capacidades organizativas
Teoría básica	Teoría basada en los recursos	Teoría de los costes de transacción	Teoría de los costes de transacción, teoría de comercio internacional, teoría basada en los recursos	Teoría basada en los recursos
Unidad de análisis	Empresa	Transacción	Empresa	Empresa
Asunciones comportamentales	Conocimiento de la empresa	Características de la transacción	Ventajas de propiedad, localización e interiorización	Capacidades de la empresa
Criterios de decisión	Compensación entre crecimiento y riesgo	Minimización del coste de transacción	Equilibrio entre el rendimiento, riesgo, control y recursos	Compensación entre valor y coste
Modos de entrada	De acuerdo con una cadena de establecimiento	Diversas clasificaciones	Diversas clasificaciones	Internalización vs. Colaboración

Tabla 1.3: Comparación entre las distintas corrientes (Andersen, 1997)

De igual modo, se observan lagunas en el análisis de algunos de los factores motivantes del comportamiento exportador, mostrando la situación de vigencia del comportamiento internacional de las empresas como campo de investigación.

Sobre el enfoque a utilizar, si bien se han reconocido las capacidades explicativas de los distintos modelos en determinadas circunstancias, la literatura se muestra tendente a la generación de modelos integradores que permitan salvar los inconvenientes y la fragmentación de perspectivas que presentan cada uno de los modelos (Cuervo y Ramos, 2002).

En nuestra investigación, debido al papel central que juega la decisión de internacionalización y el grado de compromiso con los mercados internacionales, se va a aplicar al enfoque secuencial, incorporando, según la propuesta de Madhok y Phene (2001), aspectos complementarios de otras corrientes de forma que se incremente el poder explicativo de las hipótesis. En un intento de explicar dicho proceso se va a realizar una revisión de los distintos factores que la literatura ha

encontrado como explicativos del proceso de internacionalización sin atender al enfoque o teoría que los autores hayan utilizado como base para su investigación. Junto a ésta revisión, se acompañará la clasificación de dichas variables, así como algunos modelos que los relacionen.

El proceso de internacionalización de las empresas viene condicionado por múltiples factores (Fletcher, 2001), y cada vez hay mayor interés en identificar dichas variables (Navarro y Rondán, 2002).

Los modelos elaborados para explicar el proceso de internacionalización son muchos y muy variados. Algunos se centran única y exclusivamente en el comportamiento exportador, mientras que otros, tratan de explicar las decisiones por medio de las cuales una empresa multinacional decide implantarse en nuevos países. Sin embargo, la realidad actual supera la capacidad explicativa de la mayoría de estos modelos. Nuevos fenómenos están ocurriendo en el panorama empresarial (*born global*, internacionalización por medio de redes, etc.), que deben ser tenidos en cuenta en las construcciones teóricas (Kandasaami, 1998).

El objeto del presente trabajo es el análisis del comportamiento de la empresa ante los mercados exteriores y los factores que condicionan las distintas decisiones. Dicho comportamiento ha sido reflejado en la literatura a través de múltiples variables, tales como: la etapa del proceso de internacionalización, el modo de entrada, el rendimiento exportador (*performance*), etc. Aunque para el posterior estudio no se va a incluir todas, sí van a ser necesarias a la hora de determinar posibles factores o elementos influyentes en las decisiones relacionadas con el proceso de internacionalización.

Un primer grupo está integrado por trabajos encaminados a estudiar la forma que cada empresa tiene de llevar a cabo negocios fuera de las fronteras de su país, más concretamente en el modo de entrada. Con este fin, se han establecido múltiples y diversas clasificaciones para entender los motivos que impulsan a las empresas a internacionalizar su actividad (exceso de capacidad, necesidad de diversificar, aprender de rivales extranjeros, etc.), presentando relativas

coincidencias entre ellos sin importar el modo de entrada en los mercados extranjeros (Canals, 1994).

En los estudios relativos a la selección del modo de entrada, principalmente incluidos dentro del enfoque ecléctico o la teoría de los costes de transacción, se observa que el tamaño aparece como uno de los factores que condicionan la selección de un modo u otro puesto que condiciona el grado de recursos disponibles para acometer el proceso de internacionalización de la empresa. No obstante, la elección de un modo u otro de entrada en los mercados internacionales vendrá condicionado por múltiples factores, desde la cantidad de recursos disponibles (Canals, 1994) hasta la posesión de tecnologías únicamente rentables si se explotan a escala global.

Por todo ello se puede afirmar que la actividad internacional de las empresas no siempre está caracterizada por seguir un patrón uniforme, aunque se puede observar que en la mayoría de las ocasiones es un proceso relativamente lento en las etapas iniciales acelerándose con el paso del tiempo y la adquisición de experiencia y conocimiento de los mercados (Canals, 1994), pudiendo establecerse un patrón de evolución en el proceso de internacionalización como el que se observa en la figura 1.1..

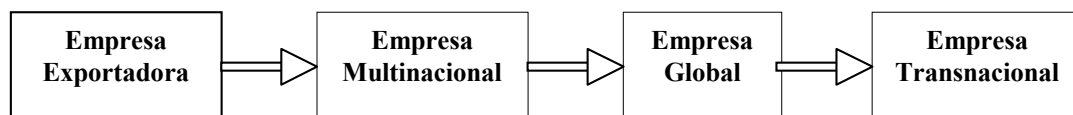


Figura 1.1: Evolución del proceso de internacionalización (Canals, 1994)

Así, y aunque debido a la limitación de recursos las pequeñas y medianas empresas acudan fundamentalmente a la exportación como vía de acceso a los mercados internacionales, no se deben excluir otras posibilidades a la hora de analizar el comportamiento de las empresas (Clark, Pugh y Mallory, 1997).

Para evitar la diversidad de clasificaciones y tipologías que dentro del análisis de los modos de entrada existen, se pueden considerar de forma general tres

grandes categorías, compuestas a su vez por múltiples subcategorías (Hurtado, 2000): exportación, modos contractuales e inversión.

Aunque se va a realizar especial incidencia en modelos y factores encaminados al estudio del comportamiento exportador, los factores pueden ser extrapolados al estudio de otros tipos de organización de la actividad internacional de la empresa.

Junto con la determinación del modo de entrada, otro factor ampliamente estudiado en relación con el proceso de análisis del comportamiento internacional de las empresas es el relativo a los factores que inducen dicho comportamiento (Dosoglu-Guner, 2001; Ursic y Czinkota, 1984). Como indican Child y Kieser (1981), las organizaciones se enfrentan a una evolución continua, que viene impulsada de forma continua por los cambios en el entorno y los factores internos de la organización. El desarrollo de una organización puede ser entendido únicamente desde el intento de satisfacción de los objetivos de uno o todos los grupos de interés afectados por la organización. El estudio de los factores causantes del comportamiento va a constituir el punto de partida para estudiar los condicionantes de la decisión de internacionalización por parte de la empresa.

Junto a la determinación del modo de entrada, se observa una gran preocupación en la literatura por determinar cuáles son los factores que inciden tanto en la motivación a exportar, como en el desarrollo posterior de dicha actividad y los resultados obtenidos por las empresas, en términos de *performance*, en dichos mercados; se observa que subyace la idea de determinar a priori qué empresas, en primer lugar, son exportadoras potenciales y, en segundo lugar, cuáles de ellas pueden ser competitivas en dicho entorno internacional.

El interés por estas cuestiones no es exclusivo de las empresas sino que, en muchos casos, las administraciones públicas quieren conocer los factores influyentes y/o determinantes de la decisión inicial de exportar en un intento de incrementar la actividad internacional del tejido empresarial del país (Gripsrud, 1990; Dichtl et al, 1990; Naidu y Rao, 1993).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas con recursos limitados, y sobre todo para aquellas que comienzan su actividad en el extranjero, la internacionalización se observa como una secuencia donde, de forma incremental, se van comprometiendo recursos y adquiriendo conocimientos, debido sobre todo al riesgo y desconocimiento de las características de la actividad que emprenden (Johanson y Vahlne, 1977; Suárez et al, 1999). Este hecho conlleva que la exportación se convierta en el método clave para poder llevar a cabo la entrada en mercados extranjeros, debido sobre todo a que no supone un elevado riesgo inicial y no limita la posibilidad de expansión dentro de estos nuevos mercados (Root, 1987; Suárez et al, 1999, Nassimbeni, 2001).

Son muy numerosos los estudios encaminados a la identificación de los factores que, o bien inciden en la decisión de iniciar la actividad exportadora, o bien analizan los determinantes del rendimiento exportador (Katsikeas et al, 1996; Ursic y Czinkota, 1984), y varios han sido los autores que han tratado de aunar esta literatura. Bilkey (1978) es el primero en agrupar la literatura existente sobre los factores que inciden en la internacionalización de las empresas. En su estudio sitúa los primeros trabajos orientados a determinar que factores inciden en la decisión de exportar en la década de los 60, incrementándose el número de estos a medida que transcurre el tiempo (Bilkey, 1978; Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Stan, 1998). Muchas de las revisiones sobre los factores que intervienen en el proceso de internacionalización se han efectuado tomando como referencia su influencia sobre el rendimiento exportador. En todo caso, las variables que intervienen en dicho proceso son muy similares a los factores que intervienen en la determinación del potencial exportador de una empresa.

Dentro del comportamiento exportador encontramos dos corrientes de estudio (Yang et al, 1992). La primera busca analizar las características de las empresas en las distintas etapas. La segunda se preocupa de la relación causal entre las distintas variables, tanto externas como internas, y el comportamiento exportador. Dentro de esta segunda corriente se puede encuadrar la búsqueda de los determinantes de la decisión de exportar.

En el marco de la decisión estratégica de convertirse en una empresa internacional se pueden distinguir tres categorías de estudio (Dichtl et al, 1990):

- Enfoques pragmáticos que proporcionan catálogos o listas de chequeo acerca de los motivos que determinan la propensión a exportar.
- Análisis de perfiles para detectar qué factores se asocian al éxito de las actividades internacionales de la empresa.
- Estudios que persiguen el desarrollo de modelos globales de la decisión básica de comenzar a exportar.

El presente análisis se podría encuadrar dentro de la tercera categoría. La razón de esa elección se debe a la amplia literatura relacionada con los dos primeros apartados y la juventud y potencial que presenta esa tercera aproximación (Zou y Stan, 1998; Leonidou, 1998). Este planteamiento no es óbice para que este tipo de trabajos sirvan para establecer un soporte teórico que ayude a plantear las variables a intervenir y las posibles relaciones causales a incluir en los modelos.

Pero, antes de plantearnos estas cuestiones, es conveniente indicar que no existe una diferenciación clara entre lo que se denomina empresa internacional y aquella empresa que no es (Casillas, 1998). De hecho, si atendemos a los modelos expuestos en el capítulo anterior, vemos que algunos de esos modelos consideran el inicio del proceso de internacionalización incluso antes de tan siquiera vender regularmente fuera de las fronteras de los mercados locales, llegando, incluso, a ubicar dicho comienzo en el deseo de iniciar este proceso (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1984b; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Li y Cavusgil, 1995; Moon y Lee, 1990; Naidu y Rao, 1993). Este punto de vista sitúa al decisor como factor esencial en el proceso de internacionalización, ya que es la decisión el origen del mismo.

Volviendo al objeto de estudio, y en un intento de agrupar aquellos factores que afectan a la decisión de exportar, Bilkey (1978) en su revisión aún los trabajos publicados, observando en los mismos una atención parcial del fenómeno. La evolución posterior del campo ha seguido desarrollándose bajo los mismos patrones

de observación, realizándose gran cantidad de análisis parciales del fenómeno. Por citar algunos ejemplos, se pueden encontrar estudios centrados en las barreras a la exportación (Sharkey et al, 1989; Naidu y Rao, 1993; Ortega, 2000), la cultura organizacional (Dosoglu-Guner, 2001), las características estructurales de la organización (Andersen y Rynning, 1994), etc. A pesar del carácter mayoritario de este tipo de estudios, es posible encontrar trabajos que buscan no sólo la identificación de determinadas variables, sino también cómo estas interactúan entre sí (Dichtl et al 1990; Gripsrud, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991; Yang et al, 1992; ...). Sin embargo, tanto el trabajo de Bilkey (1978), como una reciente revisión realizada por Zou y Stan (1998) o la llevada a cabo por Navarro (2000), se encuentran con el mismo problema, es decir, existen una gran cantidad de variables en los estudios sin que exista consenso ni soporte teórico al respecto.

Por este motivo es conveniente seguir los pasos propuestos por Zou y Stan (1998) utilizando factores que engloben a un amplio conjunto de variables relativas a conceptos similares.

A la hora de estudiar la relación existente entre las variables para explicar la propensión a exportar de las empresas, se observa una gran diversidad de factores explicativos; sin embargo, es posible observar algunos patrones comunes en los modelos y planteamientos realizados.

Uno de los modelos más estudiados es el propuesto por Root (1987). En él se observa que la elección del modo de entrada viene determinada tanto por factores externos como internos. Entre los externos se pueden identificar dos grandes grupos de factores. En primer lugar, el mercado objetivo, dentro del cual hay que diferenciar factores de mercado (tamaño, estructura competitiva, etc.), factores de producción y factores de entorno. De esta idea surge la “solución transnacional” en la cual las empresas obtendrán rendimientos superiores cuando sean capaces de combinar los recursos y capacidades específicos tanto del país de origen como del de destino. El segundo factor externo hace referencia a las características del mercado de origen, cuyo análisis permite determinar la distancia cultural entre los mercados. Junto a los factores externos también se debe examinar

cuáles son las características de la empresa y, dentro de éstas, es preciso tener en cuenta los recursos y capacidades, tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo.

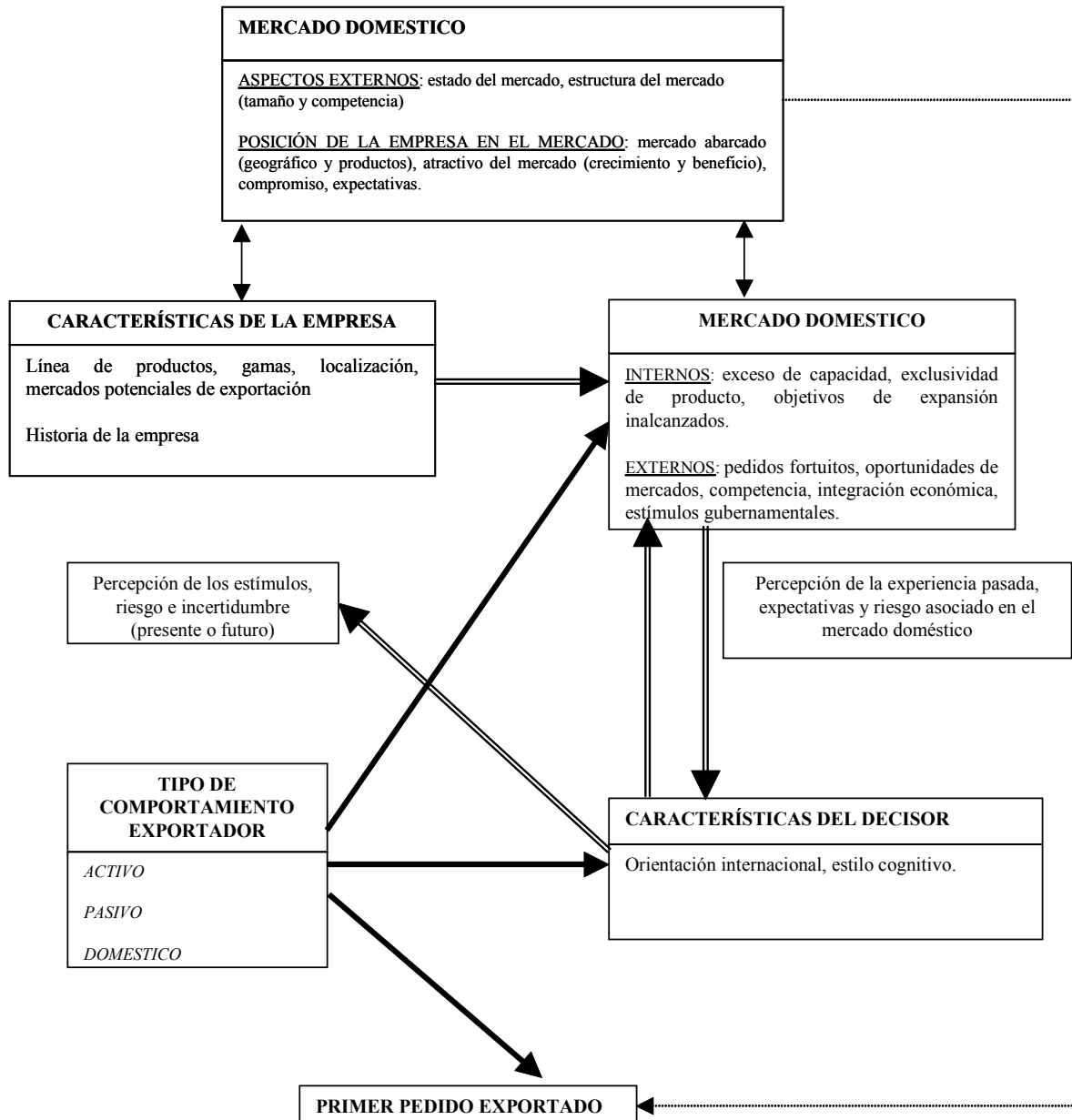


Figura 1.2: Factores condicionantes en la decisión de exportar [Welch y Wiedersheim-Paul (1975) basado en Bilkey (1978)]

Esta proposición de factores ya fue realizada en los primeros trabajos del enfoque secuencial realizados por Welch y Wiedersheim-Paul (1975) en Bilkey (1978) (figura 1.2).

En el presente trabajo se va a comenzar desde una clasificación más simple, partiendo de la agrupación de los factores determinantes del fenómeno de la exportación en dos grandes categorías, que es una de las opciones comúnmente más aceptada (Reid, 1981; Gripsrud, 1990; Zou y Stan, 1998): factores internos y externos. Se consideran factores externos todos aquellos que no pueden ser controlados e influidos directamente por la empresa, mientras que dentro de los factores internos se incluyen todas aquellas variables que son clave para la empresa y están bajo el control de la misma (Suárez et al, 1999). Sin embargo, no existe claridad y unanimidad a la hora de las variables a incluir en cada uno de ellos, ni la relación existente entre las mismas.

Cuando se intenta buscar un modelo explicativo que determine los factores que inciden en que las empresas sean exportadoras o no, se observa que no existe ninguno que sea frecuentemente aceptado. Una revisión en detalle de los mismos muestra el hecho de que no se han mantenido las variables explicativas del fenómeno, sino que han ido cambiando a lo largo del tiempo. Para la selección de un modelo se planteó la cuestión de buscar aquél que contuviese las variables más comúnmente utilizadas y pudiese explicar el papel del directivo dentro del proceso de internacionalización. Este último aspecto, aunque a medida que se avanza en la comprensión del funcionamiento de las organizaciones cobra una mayor importancia, fue incluido por uno de los primeros modelos propuestos elaborado por Welch y Wiedersheim-Paul en 1975 (Bilkey, 1978).

Este modelo y otros contemporáneos (Welch y Wiedersheim-Paul, 1977; Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978) (figura 1.3) no consideraban algunas variables que, posteriormente, se han revelado como fundamentales. Es el caso de las capacidades organizativas que, posteriormente, la teoría de los recursos y capacidades ha demostrado que son esenciales a la hora de explicar la competitividad de las empresas y su desarrollo (Peng, 2001).

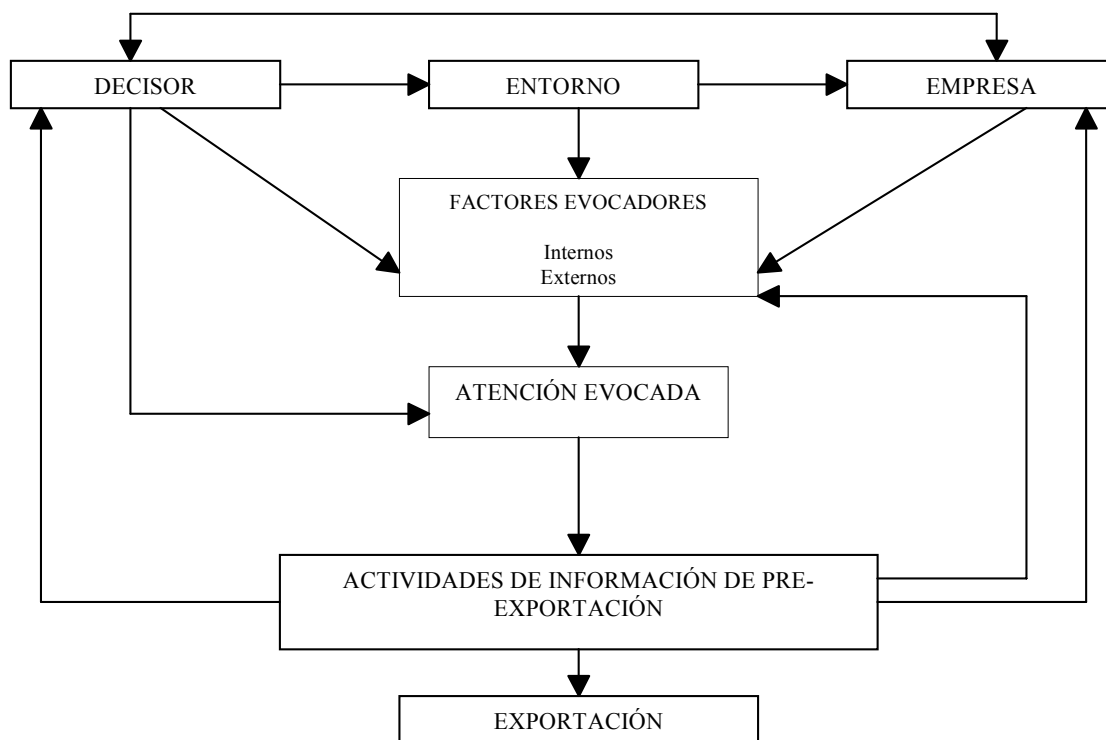


Figura 1.3: Factores que condicionan el comportamiento exportador (Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978)

Otra característica de estos modelos es la búsqueda de factores que influyen en el comportamiento exportador, omitiendo posibles limitaciones a este comportamiento como son las barreras a la exportación y la necesidad de información.

Modelos posteriores, como el propuesto por Caughey y Chetty (1993) (figura 1.4), amplían el campo de análisis de estos estudios manteniendo el papel central del decisor en todo el proceso. Sin embargo, dicho modelo no indica cuáles son las características de los directivos que actúan como determinantes de los comportamientos estudiados.

El principio de la década de los 90 fue un periodo de desarrollo del campo del análisis de los factores que intervienen en el proceso de internacionalización (Zou y Stan, 1998). Así, junto al modelo anterior, surgen otros como el propuesto por Holzmüller y Kasper (1991) (figura 1.5), que contempla, además de las variables

anteriores, la cultura organizacional, con todas las dificultades que para su observación existen.

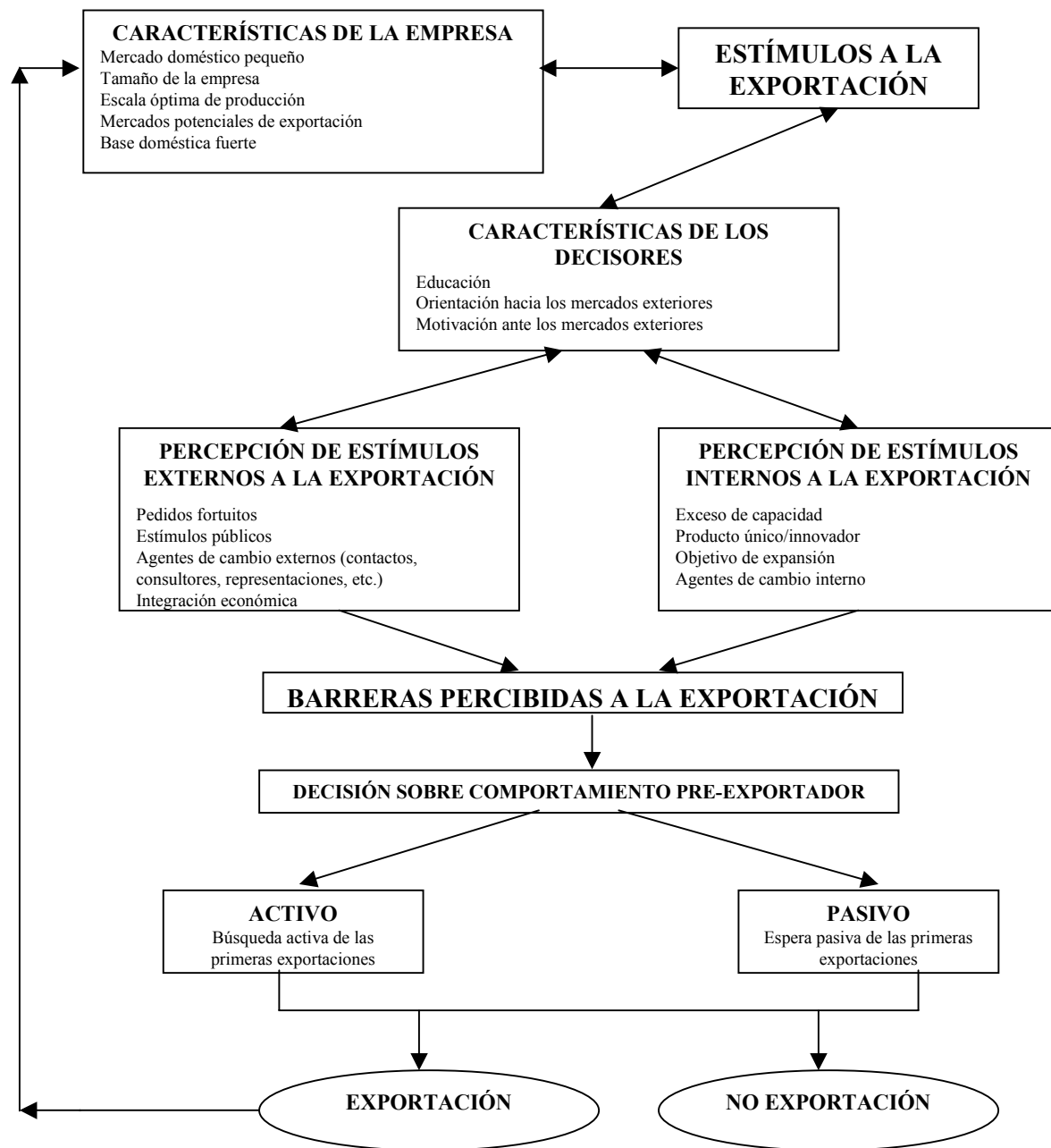


Figura 1.4: Proceso de decisión sobre la exportación [Caughey y Chetty (1993) a partir de Olson y Wiedersheim-Paul, (1978)]

A pesar de lo genérico del modelo, cuando se profundiza en las variables determinantes de cada uno de estos factores se observa una excesiva tendencia a los factores culturales en detrimento de los factores cognitivos del directivo.

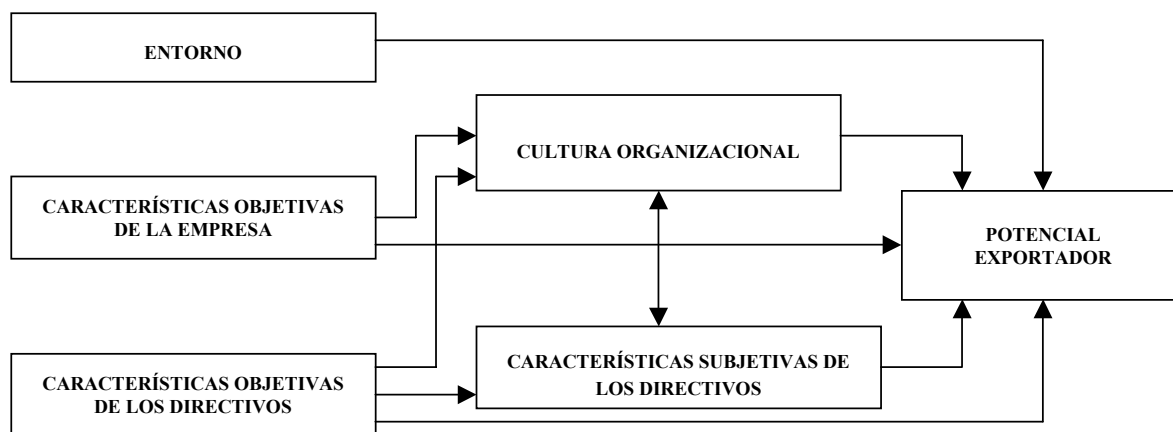


Figura 1.5: Determinantes del potencial exportador de las empresas (Holzmüller y Kasper, 1991)

Muchos estudios posteriores siguen situando las características del decisor en el inicio del proceso de internacionalización; sobre todo a partir del artículo de Hambrick y Mason (1984), en el cual se ofrece una visión de la organización a partir de las características de los directivos, apareciendo como últimos causantes del rendimiento de la misma. Basándose en el modelo propuesto por Hambrick y Mason (1984), Suárez et al (1999) establecen su adaptación al proceso explicativo del comportamiento exportador de las empresas, aunque eliminando algunas variables, muy influyentes en la toma de decisiones, como son las cognitivas, justificando el papel del directivo únicamente por medio de sus características demográficas (figura 1.6).

A pesar de la evolución de la perspectiva cognitiva en el campo de la organización de empresas, su desarrollo en los estudios sobre internacionalización es todavía bastante escaso e incipiente. Aunque se ha reconocido su influencia en las decisiones acerca de la entrada y compromiso con los mercados exteriores (Suárez et al, 1999), aún no se han llevado a cabo estudios empíricos que aborden la influencia de este tipo de factores en el proceso de internacionalización.

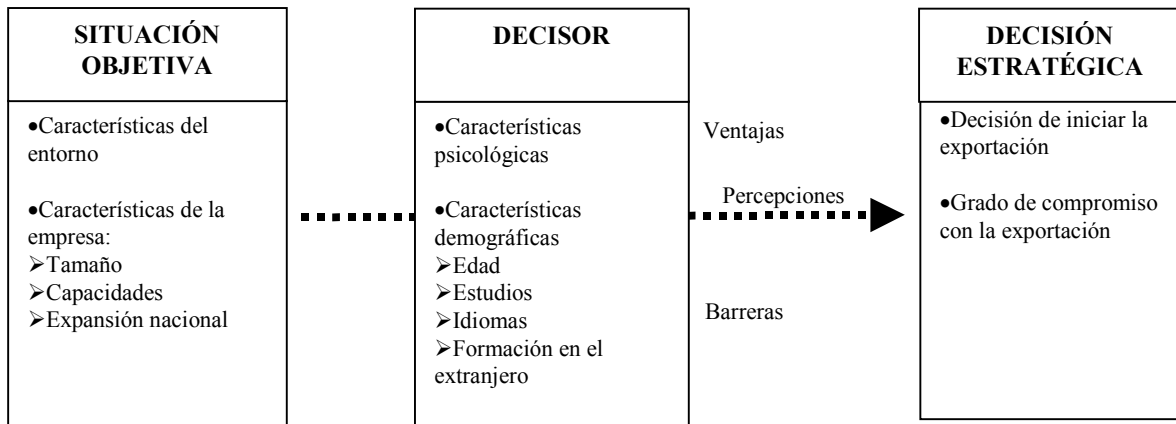


Figura 1.6: Modelo explicativo del compromiso exportador (Suárez et al, 1999)

Tras el análisis de los distintos modelos presentados y de múltiples trabajos empíricos encaminados a determinar los factores que inciden en la decisión de comenzar el proceso de internacionalización, se vuelve a la idea inicial de que el conjunto de factores se divide en dos grandes grupos: internos y externos (Bilkey, 1978); y que estos, a su vez, se subdividen en diversas agrupaciones de variables.

A modo de resumen podemos clasificar los factores influyentes en la decisión de internacionalizar las actividades de la empresa de la forma que se presenta en la figura 1.7. En ella se atiende a la clasificación de factores originaria de los trabajos del enfoque secuencial entre internos y externos, completando el esquema con los diferentes factores, que de forma agregada, se han planteado a través de la revisión de la literatura.

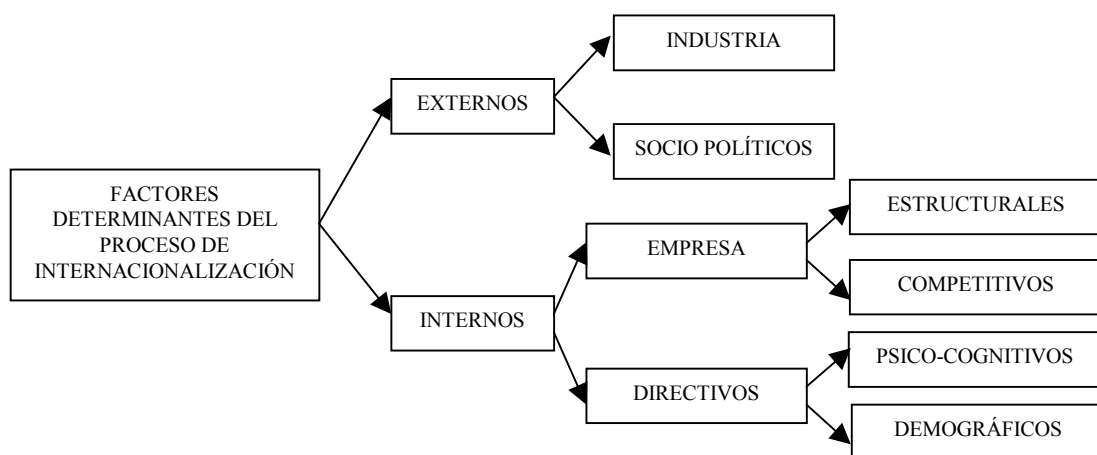


Figura 1.7: Clasificación de los factores determinantes del proceso de internacionalización (elaboración propia)

1.4 CONCLUSIONES

La internacionalización de la empresa constituye un fenómeno que ha sido abordado desde múltiples enfoques. Sin embargo, ninguno de los enfoques propuestos proporciona una posible explicación del proceso de internacionalización seguido por las empresas. La diversidad de situaciones es muy amplia, no todas las empresas siguen un mismo patrón dentro del enfoque secuencial, incluso existen empresas que nacen con una dimensión internacional. Por tanto, todos los enfoques analizados anteriormente han de ser considerados como complementarios, a pesar de las diferencias existentes entre ellos.

Por ello, se utilizará la amplia literatura existente sobre los factores condicionantes y determinantes del proceso de internacionalización en un intento de explicar cuáles son las variables que inciden, de forma directa o indirecta, sobre la decisión de internacionalizar las empresas.

Según la clasificación de Dichtl et al (1990), el presente trabajo tratará de establecer en primer lugar un modelo global de comportamiento que analice las características del entorno, de las empresas y de los directivos en relación con su situación exportadora. Este primer estudio partirá de los modelos propuestos por los trabajos originarios del enfoque secuencial (Bilkey 1978; Johanson y Vahlne, 1977; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977), enriqueciéndose con los resultados y variables propuestas en los múltiples trabajos posteriores que han contribuido a mejorar los planteamientos iniciales.

Seguidamente, adoptando una visión más estratégica, se analizarán los estímulos determinantes de dicho comportamiento, alejándonos con ello de una visión basada en la empresa para acercarnos a un análisis de la decisión (Leonidou, 1998; Morgan y Katsikeas, 1997a), sin olvidar los condicionantes (características psicológicas y comportamentales del individuo) planteados en la primera parte del estudio.

Por último, el estudio pasa a combinar los planteamientos anteriores con nuevas teorías que enriquezcan los resultados. Para este fin se incorporará la teoría institucional de forma que se aporte una visión más sociológica al proceso de internacionalización de las empresas, aspecto tratado marginalmente en la literatura (Guillén, 2002; Lu, 2002).

**CAPÍTULO 2: FACTORES QUE
INCIDEN EN LA DECISIÓN DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
EMPRESAS**

2.1 INTRODUCCIÓN

La mayoría de los estudios sobre el proceso de internacionalización se han orientado en dos direcciones que parte del mismo origen. Por un lado, hacia la identificación del motivo por el cual las empresas en un momento concreto deciden destinar parte de su producción a mercados situados fuera de las fronteras de su país de origen. Por otro, el estudio de los factores que determinan que el compromiso mostrado por las organizaciones con estos mercados se incremente o decremente (Javalgi et al, 2000; Westhead et al, 2001).

Como se desprende de los modelos planteados al final del capítulo anterior, parte de la literatura se ha encaminado hacia el análisis de un comportamiento internacional concreto (Jaffe y Pasternak, 1994), tratando de estudiar la influencia que tienen las características de las empresas en el potencial exportador (Javalgi et al, 2000). En este sentido, la literatura se ha agrupado en dos frentes. Por un lado, aquellos trabajos que diferencian entre exportadores y no exportadores y, por otro, los estudios sobre las percepciones de la ventaja competitiva en las operaciones exteriores (Katsikeas, 1994).

Los factores que pueden contribuir a la diferenciación entre exportadores y no exportadores no tienen por qué coincidir forzosamente con las motivaciones expuestas por las empresas para iniciar o incrementar el porcentaje de actividad destinada a mercados extranjeros (Javalgi et al, 2000). Por esta razón, es conveniente diferenciar entre motivos o estímulos y factores explicativos. Los motivos se centran en la justificación aportada por la empresa para iniciar actividades fuera de las fronteras de su país de origen (pedidos desde fuera, percepción de oportunidades en otros mercados, etc.). Los factores explicativos, por otra parte, tratan de justificar la decisión en sí, intentando aportar información sobre los diversos comportamientos llevados a cabo por las empresas.

Respecto a la motivación existe una extensa literatura encaminada a estudiar los desencadenantes o estímulos y las barreras que encuentran las empresas en su proceso de internacionalización. Así, trabajos como los de Ursic y Czinkota (1984),

Leonidou (1995, 1998, 2000), Cicic et al (1999), Quinn, (1999), Gencturk y Kotabe (2001), entre otros, componen valiosas referencias en el análisis de los mismos.

Una cuestión que se analiza es si la decisión de exportar proviene de la empresa o si esta decisión es provocada por ciertos factores de su entorno externo, clasificando el comportamiento en proactivo y reactivo (Katsikeas, 1996). Este aspecto será analizado con detenimiento con posterioridad, abordando en este primer análisis únicamente un análisis de los factores desde una perspectiva tradicional.

Con este enfoque se trata de establecer posibles diferencias entre las empresas y el comportamiento que llevan a cabo en la actualidad, ya que si bien la decisión de comenzar o incrementar la presencia en mercados internacionales se realiza a lo largo de un periodo relativamente amplio de tiempo y comprende una gran diversidad de decisiones sucesivas (Jaffe y Pasternak, 1994), no es menos cierto que depende de una única decisión en un momento concreto. En ese instante el decisor se enfrenta a una elección en la que deberá tener en cuenta una serie de recursos que se habrán de emplear en un entorno concreto (Robertson y Chetty, 2000).

El interés suscitado por la identificación de los factores determinantes de los distintos aspectos relacionados con la internacionalización ha sido muy elevado (por citar algunos: Aaby y Slater, 1989; Dosoglu-Guner, 2001; Luostarinen, 1994), y han sido diversas las áreas de conocimiento que han tratado de aportar algo de luz sobre este fenómeno, desde la teoría de recursos y capacidades (Westhead et al, 2001) hasta aproximaciones contingentes (Robertson y Chetty, 2000), constituyendo esta carencia de un cuerpo teórico definido una de las principales críticas a este tipo de estudios (Alonso y Donoso, 1994). De igual modo, es común encontrar estudios realizados desde múltiples y variados niveles de análisis, pudiendo enfocar la problemática tanto desde un punto de vista macroeconómico, como desde la perspectiva del análisis de la influencia de un factor concreto. Tan amplio abanico de posibilidades es un fiel reflejo de la gran diversidad de comportamientos mostrados por las empresas en la realidad, siendo aún necesarios más estudios que

faciliten la comprensión del fenómeno, ya que los resultados aportados hasta ahora por los distintos trabajos empíricos muestran conclusiones contradictorias (Suárez et al, 1999).

Esta diversidad de resultados justifica la realización de un análisis de los distintos modelos que se han propuesto para agrupar los factores que o bien inducen a la empresa a iniciar la exportación , o a incrementar su compromiso con los mercados exteriores.

Siguiendo las propuestas del enfoque secuencial, en el proceso de internacionalización cobra especial importancia el papel desempeñado por el decisor, estando su actuación supeditada a unas determinadas características organizativas y del entorno donde actúa. Estos diferentes ámbitos han hecho que, tradicionalmente, el estudio de los factores relativos al proceso de internacionalización se haya venido realizando a través de la categorización de las variables en distintos grupos, no observándose unanimidad en los factores que deben ser incluidos en cada uno de ellos. Tal y como se expuso en el primer capítulo, en el presente trabajo vamos a adoptar como punto de partida la clasificación inicial del enfoque secuencial que agrupa todas las variables consideradas en tres grandes grupos: factores relacionados con el entorno, con la empresa y con el decisor. Esta clasificación ha sido comúnmente aceptada y aplicada en un gran número de trabajos posteriores (Crick y Chaundhry, 1997; Fletcher, 2001).

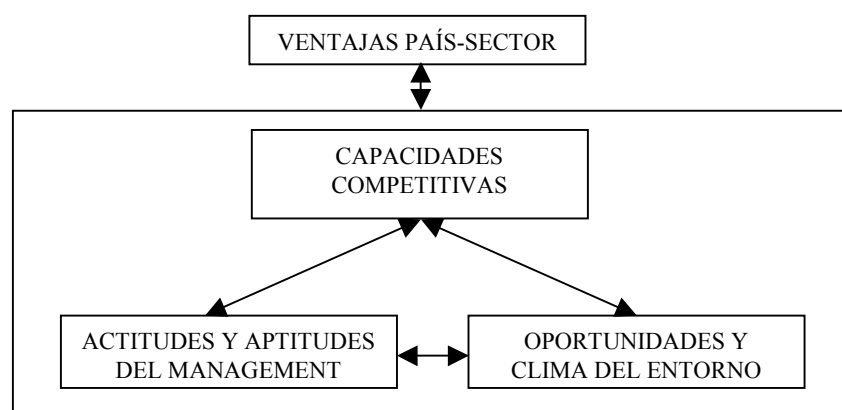


Figura 2.1: Factores de la estrategia internacional [Alonso y Donoso, 2000 (selección de parte del gráfico)]

Algunos autores, como Alonso y Donoso (2000) (figura 2.1) y Claver y Quer (2001) (figura 2.2), establecen que, a la hora de diseñar la estrategia internacional, existe la obligación de estudiar el marco en el que la empresa está ubicada para pasar, a continuación, a un análisis interno en el estudio de los recursos y capacidades que la empresa posee para competir en dicho entorno.

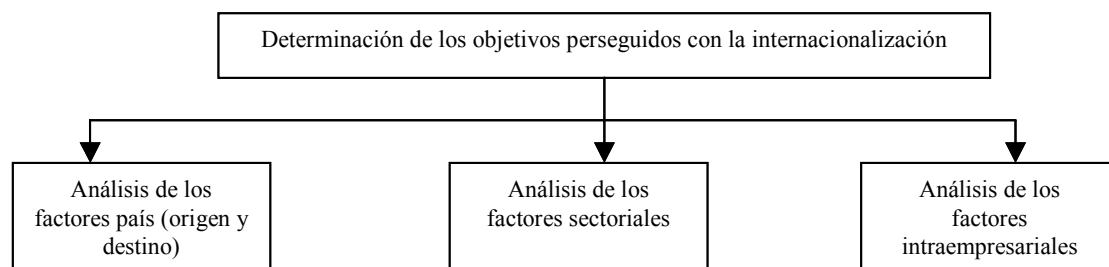


Figura 2.2: El proceso de dirección estratégica de la internacionalización de la empresa [Claver y Quer, 2001 (selección de parte del gráfico)]

Para conseguir nuestro objetivo en el presente capítulo se planteará la siguiente estructura. En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura con el fin de identificar el mayor número de factores influyentes en las variables anteriormente expuestas, así como las relaciones que entre ellas existen, para posteriormente proceder al establecimiento de hipótesis. A continuación, se representarán y se tratarán de contrastar las hipótesis por medio de la elaboración de un modelo causal que relacione las distintas características encontradas y la situación internacional de la empresa. Como ya se ha indicado, y con objeto de facilitar el análisis, se utilizará la clasificación tradicional en factores internos y externos. Dichas categorías se desglosarán en factores relativos al entorno, la empresa y el decisor de forma que se facilite su análisis y comprensión.

2.2 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

El comportamiento de las empresas no se puede comprender fuera del entorno en el que desarrollan su actividad (Escolano y Belso, 2001; Fahy, 1996); así pues, el proceso de internacionalización está ligado a la estructura de la industria en la que se encuentre la empresa (Boter y Holmquist, 1996; Javalgi et al, 2000; Knight y Liesch, 2002). Esta idea, proveniente del enfoque o teoría de la contingencia,

justifica la necesidad de analizar el entorno de las empresas con el fin de analizar si el ajuste de la estructura organizativa a las condiciones del entorno potencia, de algún modo, el proceso de internacionalización de las organizaciones (Robertson y Chetty, 2000).

Un gran número de estudios han analizado el proceso de internacionalización en términos de estrategia, estructura y entorno (Boter y Holmquist, 1996; Robertson y Chetty, 2000). En ellos el entorno ha sido conceptualizado de muchas y muy diversas formas (Yeoh y Jeong, 1995). Algunas investigaciones se han centrado en el análisis exclusivo de la industria. Sin embargo, no se debe limitar el estudio a la industria, identificando ésta con el entorno, ya que dentro del término entorno se incluyen aspectos más amplios que el sector de actividad, como serían los aspectos socio-culturales, económicos, tecnológicos, político-legales, etc. (Boter y Holmquist, 1996; Huszagh et al, 1992).

La mayoría de los estudios empíricos reconocen, de forma implícita, el impacto potencial de los factores relativos a la industria por medio del control de esta variable en la selección de la muestra, debiendo tener en cuenta, de forma explícita, dicho factor en caso de analizar empresas pertenecientes a distintos sectores (Beamish et al, 1999).

Junto con esta forma genérica de analizar el entorno, los investigadores han diferenciado el entorno en doméstico y aquel relacionado con el país de destino (Root, 1987). Las variables vinculadas con el entorno doméstico influyen en la competitividad de las empresas y favorecen la adopción de determinados comportamientos. El mercado destino es analizado con objeto de seleccionar la opción óptima; de igual forma, permite decidir la estrategia que debe seguir la empresa a la hora de introducirse en ese nuevo mercado; o también puede contemplarse como un factor motivador del comportamiento internacional. El análisis de los diferentes entornos debe ser realizado de forma conjunta, puesto que no solo determinan la idoneidad de la decisión, sino que también influyen en el modo de entrada y expansión a seguir por la empresa.

La mayoría de los análisis realizados en el análisis del entorno centran su objeto en la selección de los modos de entrada en función de los mercados destino, dedicando una escasa atención empírica a los factores locales, los cuales comprenden aquellos estímulos que inducen, de forma principal, al inicio de la actividad exportadora (Morgan, 1999) .

Los factores externos a la empresa pueden actuar tanto estimulando como inhibiendo la actitud exportadora (Root, 1987). La literatura ha tratado de analizar cómo favorecer las transacciones exteriores por medio del estudio de los factores que frenan esta actitud, es decir, de las barreras a la exportación (Gripsrud, 1990). Hasta hace poco tiempo (Cavusgil y Zou, 1994), el objetivo de los estudios había de las barreras a nivel agregado (Ayal, 1982; Huszagh et al, 1992; Jarvis et al, 1992), aunque se ha ido enfocando, cada vez más, hacia la determinación de los frenos en función de la industria (Cavusgil y Zou, 1994; Javalgi et al, 2000) y de los grupos de empresas (Guillén, 2002). Algunos estudios indican que sólo las barreras relativas al gobierno son observadas de igual forma por las distintas empresas, mientras que el resto de barreras son percibidas de distinta forma (Gripsrud, 1990; Kaynak y Kothari, 1984), llegando incluso a afirmar la necesidad de diferenciar entre tipos de productos y mercados, para analizar la incidencia de dichas barreras (Beamish et al, 1999; Gripsrud, 1990).

Dentro del entorno se consideran variables como las políticas gubernamentales, factores macroeconómicos, culturales, industriales, etc. Grant (1991) (figura 2.3), en su revisión del trabajo realizado por Porter (1990) sobre la competitividad de las naciones, señala que el punto de partida para la obtención de una ventaja competitiva es la situación nacional, situando, a continuación, la industria y la empresa.

Si bien este esquema puede servir para analizar el entorno, no es la única propuesta. Existen autores que proponen, como factores más influyentes las tarifas y cuotas, tipos de cambio, financiación, asistencia del gobierno y competencia (Gripsrud, 1990). Claver y Quer (2001), por su parte, señalan que las empresas a la hora de tomar sus decisiones estratégicas sobre la internacionalización deben tener

en cuenta factores tales como: la cultura del país de destino y la del país de origen (analizando similitudes y, sobre todo, diferencias); el conocimiento del marco legal de cada país; los tipos de cambio (factor de vital importancia para competir en precios); y el riesgo del país (económico, político, soberano, es decir, solvencia del país). Otras clasificaciones (Johansson y Yip, 1994) resumen las condiciones estructurales o industriales que hacen que el potencial de globalización varíe en las referentes al mercado, los costes, el gobierno y otros factores competitivos (tecnología, calidad, innovación, etc.).

Esta falta de acuerdo hace que en nuestro análisis se realice un repaso atendiendo a los factores más estudiados en la literatura, siendo el gobierno (factores políticos y políticas de promoción), las variables macroeconómicas del país, las características de la demanda, la información (muy relacionada con las políticas de promoción públicas), la situación tecnológica y competitiva del país, los más referenciados, sin que sean los únicos que se deben tener en cuenta.

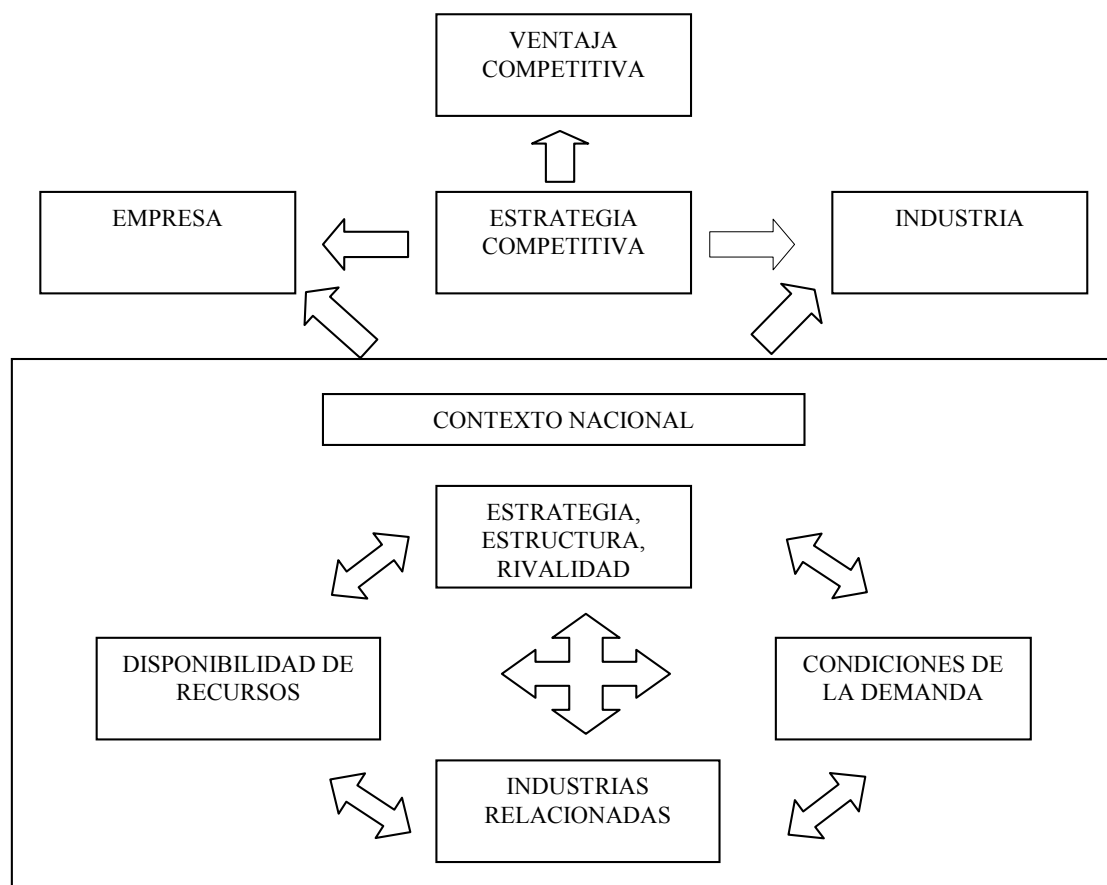


Figura 2.3: Formulación de la estrategia competitiva en un contexto internacional (Grant,1991)

2.2.A ENTORNO POLÍTICO

En un nivel macro, un factor que se considera como fundamental en el proceso de internacionalización es el entorno político en el que se encuentra localizada la empresa. La actuación de los gobiernos puede tener una gran influencia sobre los comportamientos exportadores de las empresas (Huszagh et al, 1992; Jarvis et al, 1992), actuando como uno de los posibles pilares de la ventaja competitiva (Huszagh et al, 1992; Porter, 1990).

Los déficits en las balanzas de pagos de los países han hecho que, cada vez más, las autoridades se vean obligadas a desarrollar políticas y estrategias que motiven este tipo de actividades (Moini, 1998; Westhead et al, 2002). Es conveniente destacar que de igual forma que un gobierno puede servir como estímulo para que se incremente el número de empresas con comportamiento internacional, también una mala actuación por su parte puede desincentivar dicho comportamiento (Katsikeas, 1996). Además, no se debe olvidar que el gobierno debe proporcionar un entorno en el cual las empresas operen pues, no debe olvidarse que la decisión de exportar recae en las empresas y son estas las únicas que deciden operar en mercados internacionales o no.

La gestión macroeconómica del gobierno, así como las políticas de ayuda y promoción de la internacionalización de las empresas, son pues factores altamente influyentes en la decisión de internacionalización (Westhead et al, 2002) y del modo de hacerlo (Lau y Rose, 2002), siendo las economías avanzadas las más tendentes a poseer ventajas de propiedad (Ownership) en tecnología (Lau y Rose, 2002). Dichos factores favorecen el signo de las actitudes de los directivos frente a la internacionalización, contribuyendo a decrementar el riesgo asociado a este tipo de actividades.

A pesar de las innumerables políticas implantadas en numerosos países, se puede afirmar que pocas acciones han tenido un éxito apreciable en el fomento de la actividad exportadora, encontrando, por lo general, bajos niveles de uso de las

ayudas por parte de las empresas. Una de las causas que explica esta situación es que los programas de ayuda se han centrado más en lo que las autoridades creían que era lo más adecuado, que en las necesidades de las empresas (Moini, 1998), sin distinguir entre los distintos segmentos o categorías de compañías (Naidu y Rao, 1993; Robertson y Chetty, 2000) y sin tener en cuenta la fase del proceso de internacionalización en la que se encuentren (Sharkey et al, 1989). Además, la literatura es confusa acerca del efecto de los programas de ayuda ofrecidos a las empresas con el fin de fomentar la actividad exportadora, encontrándose opiniones a favor y en contra del uso y utilidad de los mismos (Sharkey et al, 1989; Wilkinson y Brouthers, 2000). Aun así, no podemos dejar de entender y considerar la influencia que las políticas y acciones gubernamentales tienen sobre el comportamiento internacional de las empresas (Demick y O'Reilly, 2000), desde la decisión inicial hasta la selección del modo de entrada o expansión en dichos mercados (Dunning, 1979).

Teniendo en cuenta la doble finalidad perseguida por los gobiernos a través de los programas de ayuda (incremento de la riqueza e incremento de la competitividad), los responsables públicos se han visto en el dilema de decidir si centrarse en aquellas empresas que ya exportaban para que incrementen el nivel de exportación, o si, por el contrario, atender las necesidades de las empresas que aún no habían accedido a los mercados internacionales (Westhead et al, 2002).

Junto a las políticas de promoción, la estabilidad y apoyo por parte del gobierno a la actividad empresarial también influye de forma indirecta, ya que incrementa la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas en los mercados domésticos que posteriormente permitan expandirlas más allá de las fronteras nacionales.

2.2.B FACTORES ECONÓMICOS

La situación económica nacional, influida o no, por la política macroeconómica del gobierno, debe ser considerada como un aspecto relevante a la hora de analizar la situación y el comportamiento exportador de las empresas.

Desde los trabajos clásicos acerca del comercio internacional, estos factores se han utilizado como condicionantes de las decisiones de exportación. Factores económicos como el tipo de cambio (Bradley y Keogh, 1981; Cavusgil, 1982; Ito y Pucik, 1993; Myro, 1999), marco arancelario (Bilkey, 1978; Myro, 1999), coste de materia prima o mano de obra (Ito y Pucik, 1993), etc., han sido considerados como motivantes de una aceleración o un freno al proceso de internacionalización de la empresa.

2.2.C INFORMACIÓN

No todas las barreras e impedimentos han de ser atribuidos a factores económicos, pues en muchas ocasiones, los frenos se deben más al desconocimiento de los aspectos asociados a estos mercados y tipos de transacciones (Leonidou, 2000). Este fenómeno queda demostrado por el hecho de que a medida que aumenta el compromiso internacional de una empresa, las barreras observadas disminuyen (Yang et al, 1992), encontrándose múltiples diferencias entre las barreras percibidas por empresas ubicadas en distintas etapas del proceso de internacionalización (Cavusgil, 1984b; Naidu y Rao, 1993; Sharkey et al, 1989; Yang et al, 1992).

Las políticas de promoción van encaminadas en muchas ocasiones a solventar estas deficiencias informativas, así como a establecer contactos que faciliten el proceso.

Junto con la información sobre los mercados destino, también se debe considerar la situación local del entorno por medio de los niveles de incertidumbre. Dicha incertidumbre del entorno se ha considerado como un factor decisivo a la hora de analizar el comportamiento exportador (Forsgren, 2002).

Así pues, ante la incertidumbre que plantea el entorno, una planificación detallada de las actuaciones a realizar, no sólo facilita el proceso, sino que contribuye a la mejora del rendimiento exportador de la empresa, debiéndose

ajustar a cada situación concreta de la demanda (Shoham, 1999). Sin embargo, pocas son las pequeñas y medianas empresas que optan por la planificación detallada y el análisis del entorno antes de comenzar sus actividades (Alonso y Donoso, 1994; Piercy, 1984).

Si bien algunos autores han propuesto medidas objetivas de este fenómeno, muchas han sido las críticas que esta opción ha suscitado, siendo el análisis de la incertidumbre fundamentado en la percepción de los individuos el que mayor sustento ha tenido en la literatura (Leonidou, 1998). Este factor se ha considerado como relativo al individuo y no al entorno por lo que no se abordará profundamente en ese momento.

2.2.D DEMANDA

La demanda se plantea como un factor fundamental para comprender la competitividad de los sectores y países en los mercados internacionales (Porter, 1990). En este sentido, el atractivo del mercado doméstico puede condicionar el comportamiento exportador de las empresas (Kandasaami, 1998).

La existencia de una demanda exigente puede fomentar el desarrollo y el incremento de la competitividad de las industrias. De igual modo, la necesidad de buscar clientes más allá de las fronteras nacionales se plantea como otra posibilidad para favorecer la internacionalización (Morgan, 1999; Westhead, 1995).

Otra vía de influencia se observa en el caso de que los compradores operen en mercados internacionales; ya que si las empresas que constituyen la demanda son internacionales puede existir la necesidad de competir internacionalmente (Canals, 1991).

Pero no son únicamente las características descriptivas de la demanda las que influyen. Una demanda estancada o en declive conduce a aquellas empresas con necesidades de crecimiento a una apertura a nuevos mercados (Bilkey 1978; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977; Reid, 1984), al igual que un elevado tamaño del

mercado inhibe la internacionalización (Manolova, Edelman y Greene, 2002).

2.2.E ENTORNO COMPETITIVO

La situación competitiva también es un factor importante a la hora de analizar la decisión de exportar, presentando una relación inversa respecto a la etapa del proceso de internacionalización. En este sentido, es más probable que las empresas situadas en entornos poco competitivos se encuentren en la etapa de pre-exportación (Cavusgil, 1984b). Sin embargo, también existen estudios que indican la incapacidad de explicación de por qué algunas empresas se sentirán interesadas por la exportación y otras no (Cavusgil y Naor, 1987; Yang et al, 1992), siendo los estímulos internos más importantes que los externos (Andersen y Rynning, 1994).

Otro factor importante a tener en cuenta cuando se observan las percepciones, es que la pertenencia a una industria u otra condiciona el potencial exportador de las empresas, no sólo por las posibles medidas provenientes del gobierno, sino también por las percepciones sobre el entorno que se tienen en cada una de ellas, así como las recetas del sector (Johanson y Yip, 1994). En este sentido, Baird y sus colegas (1994) indican como la turbulencia del entorno afecta a la posible orientación internacional de las empresas.

2.2.F TECNOLOGÍA

El nivel tecnológico de la industria (Ito y Pucik, 1993), y más concretamente la turbulencia tecnológica, como la denominó Morgan (1999), puede afectar a la incertidumbre ofrecida por el entorno (Baird et al, 1994). Esta necesidad de adaptación tecnológica a los cambios que se producen en su entorno hace que los productos tengan un ciclo de vida más corto; por ello, la necesidad de explotación de grandes escalas en periodos cortos de tiempo justifica la salida a la búsqueda de nuevos clientes que permitan la amortización de las inversiones y la adaptación al nuevo cambio sufrido en el entorno. La intensidad tecnológica existente en el sector también ha sido demostrada como influyente sobre la exportación de las empresas (Ito y Pucik, 1993).

2.2.G VARIABLES CONTINGENTES

Aunque todas las variables enumeradas han sido propuestas en la literatura, en muchos casos su contrastación empírica hace que resulte en exceso complicada. Ante esta situación, diversos autores (Robertson y Chetty, 2000; Yeoh y Jeong, 1995) proponen la necesidad de simplificar dichos entornos, en término de número de variables, con el fin de llegar a modelos más operativos. Para ello, proponen la aplicación de la teoría o enfoque contingente y la caracterización del entorno que esta propone. Habitualmente el entorno ha sido conceptualizado por el enfoque contingente a través de tres dimensiones (Robertson y Chetty, 2000): hostilidad, heterogeneidad y dinamismo. Mintzberg (1990) sustituye, en su aplicación del enfoque contingente a la estructuración de las organizaciones, la dimensión heterogeneidad por complejidad.

Para el presente estudio se ha optado por la inclusión de la teoría contingente en lugar de las variables enumeradas anteriormente con objeto de hacer más operativo el modelo causal resultante. Para el propósito de este estudio se ha optado por incluir únicamente las dimensiones relativas a la hostilidad y el dinamismo, siguiendo los planteamientos de análisis de Yeoh y Jeong (1995) y Robertson y Chetty (2000) en los cuales se analizan la hostilidad como condicionante principal. Con relación a la heterogeneidad o complejidad, se ha optado por desglosar las fuentes de información no incluyéndola, por tanto, en la caracterización del entorno.

Bajo este marco teórico se supone que en entornos hostiles aquellas empresas que perciban un menor riesgo obtendrán mejores rendimientos en la exportación (performance) que otros exportadores (Yeoh y Jeong, 1995; Robertson y Chetty, 2000).

A pesar de estos planteamientos, no se puede olvidar que se está utilizando un enfoque secuencial, donde el individuo juega un rol central en el proceso de internacionalización (Bilkey, 1978; Olson y Wiedersheim-Paul, 1978), actuando como filtro e interprete de la información proveniente del entorno (Hodgkinson,

1997). Las percepciones y los factores del entorno se influyen mutuamente aunque no con la misma fuerza, ni de forma simultánea (Wood y Bandura, 1989). Parece por tanto pertinente pensar que ante una percepción negativa del entorno, el riesgo asociado a la actividad internacional se incrementa.

2.3 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

La importancia del papel que juegan los factores no controlables por la empresa (entorno) en el proceso de internacionalización, aunque de forma no concluyente (Morgan, 1999), parece haber quedado demostrada. Sin embargo, no debemos olvidar que el entorno constituye un marco en el cual las empresas desarrollan su actividad y, aunque influye sobre las decisiones directivas, no es totalmente determinante de las mismas, al menos desde una perspectiva no absolutamente determinista y reconociendo la posibilidad de elección estratégica (Child, 1972).

Bajo esta premisa, diversos estudios empíricos han observado que los factores internos son potentes predictores del comportamiento exportador de las empresas (Crick y Chaundhry, 1997; Gómez-Mejía, 1988; Philp, 1998), llegándose a identificar cómo las empresas exportadoras se sienten más influenciadas por los estímulos internos, mientras que las no exportadoras se encuentran más motivadas por los factores externos (Caughey y Chetty, 1993).

En algunos estudios se ha propuesto la necesidad de controlar las variables externas cuando se analizan las internas (Cavusgil, 1984a; Suárez et al, 1999). Sin embargo, si bien el uso de este tipo de análisis permite observar con más detalle la relación entre las variables internas, pierde capacidad explicativa, puesto que estos “experimentos” no son reales, estando las empresas sometidas a innumerables presiones del entorno a las cuales deben responder para su supervivencia, impidiendo además su extrapolación.

A lo largo de los siguientes apartados se van a analizar estos factores, calificados como controlables por algunos autores (Morgan, 1999), y que se han

clasificado atendiendo a múltiples criterios. Siguiendo la clasificación propuesta en el primer capítulo, los diferentes factores internos que serán considerados en el presente trabajo son los siguientes (figura 2.4).

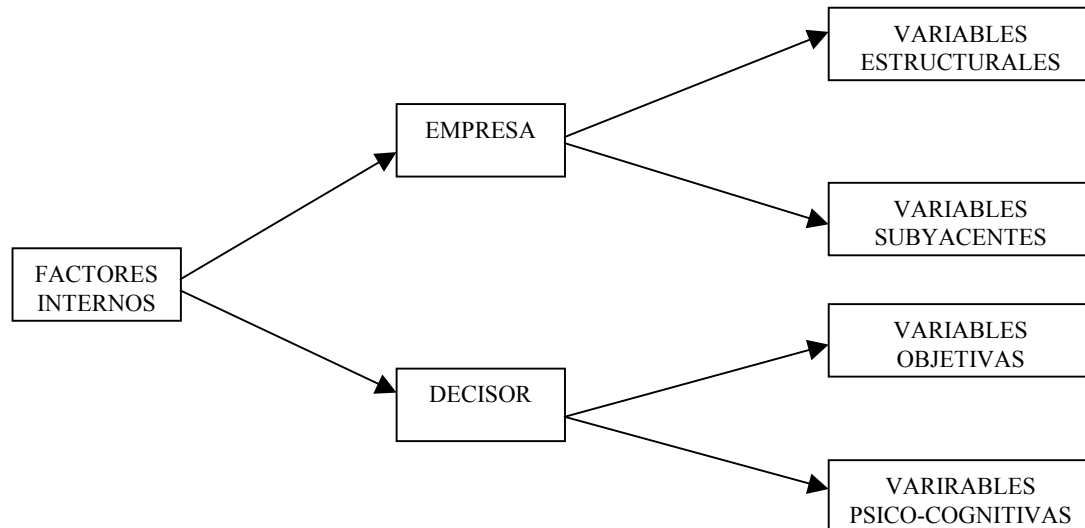


Figura 2.4: Clasificación de los factores internos (elaboración propia)

2.3.A ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

En el análisis del comportamiento de las empresas se observa que la estrategia empleada está encaminada a la obtención del mejor ajuste entre los recursos y capacidades que esta posea, y el entorno en el que desenvuelve su actividad (Grant y Baden-Fuller, 1995). A pesar de la existencia de un amplio consenso en este aspecto, dicha unanimidad no se mantiene a la hora de determinar si es la estrategia la que debe determinar la estructura de la empresa (Chandler, 1962) o viceversa, existiendo una relación de influencia recíproca entre ambas (Miller, 1987).

A la hora de estudiar el comportamiento exportador de las empresas se ha buscado la potencialidad que sus características tienen para iniciar la actividad exportadora (Gómez-Mejía, 1988). Siguiendo esta línea, observamos como las empresas se componen por factores objetivos y medibles (volumen de ventas, número de empleados, etc.) y por otros subyacentes a la estructura de esta (cultura, etc.).

Las características internas de la empresa se presentan como fundamentales en la explicación de la ejecución y rendimiento de cualquier actividad y, por extensión, en la explicación del comportamiento internacional de las empresas (Christensen et al, 1987; Gómez-Mejía, 1988; Holzmüller y Kasper, 1991), aunque no siempre ha conseguido justificación empírica (Moon y Lee, 1990). Sin embargo, a la hora de analizar los factores motivadores de la actividad exportadora el uso de estas variables se ha limitado a una serie de factores que, en opinión de los investigadores, podían influir de manera significativa (Holzmüller y Kasper, 1991; Wiedersheim-Paul et al, 1978). Las características de la empresa no afectan sólo a sus decisiones de forma directa, sino que también tienen influencia sobre las predicciones que esta realiza acerca de su mercado nacional o de destino (Diamantopolulos y Winklhofer, 1999).

Las características de las empresas consideradas por los investigadores en el análisis de los factores influyentes en el proceso de internacionalización son muy diversas (Katsikeas, 1994), tanto en las variables que reflejan, como en las medidas utilizadas para su cuantificación. Las más utilizadas en la literatura son: el tamaño, medido como número de empleados o como cifra de ventas (Cavusgil y Naor, 1987; Cavusgil y Nevin, 1981; Czinkota y Johnston, 1983; Reid, 1981); la propiedad del capital (Lozano y Mancebón, 2001; Yang et al, 1992); la tecnología o el producto (Anderson y Rynning, 1994; Gripsrud, 1990; Welch y Wiedersheim-Paul, 1975); y la orientación de la empresa al mercado (Anderson y Rynning, 1994; Yang et al, 1992). Pero la lista va progresivamente aumentando: historia previa de la empresa, alianzas, internalización de actividades, forma de obtención de información, estructura, etc. (Kandasaami, 1998).

Ante esta diversidad de opciones y atendiendo a la revisión de aquellos artículos publicados en la última década encaminados al análisis del rendimiento exportador de las empresas, elaborado por Zou y Stan (1998), se observa que todas las variables utilizadas para analizar las características de las empresas se pueden agrupar en torno a las siguientes variables:

- Tamaño (medido bien en número de empleados, bien en total de ventas)

- Edad de la empresa
- Características (tipo de productos, etapa del ciclo de vida de la empresa, tipo de empresa,...)
- Capacidades

Aunque Zou y Stan (1998) también incluyen en esta clasificación la competitividad internacional de la empresa, este factor no es medible a priori, sirviendo para evaluar la actividad internacional de la firma una vez comenzada.

Si bien pueden ser encuadrados en algunas de las categorías anteriores, factores como la tecnología, la internacionalización de actividades internas , la cultura, la experiencia previa o el origen de capital se analizarán de forma separada en el presente análisis, ya que se considera que poseen relevancia suficiente, contrastada en la literatura, como para ser analizadas de forma autónoma.

Atendiendo a los distintos meta-análisis realizados es posible extraer un conjunto de variables comúnmente consideradas para el análisis de las características de las organizaciones (Bilkey, 1978; Chetty y Hamilton, 1993; Leonidou et al, 2002; Navarro, 2000; Zou y Stan, 1998). De esta forma las variables relacionadas con las empresas quedarían de la siguiente forma:

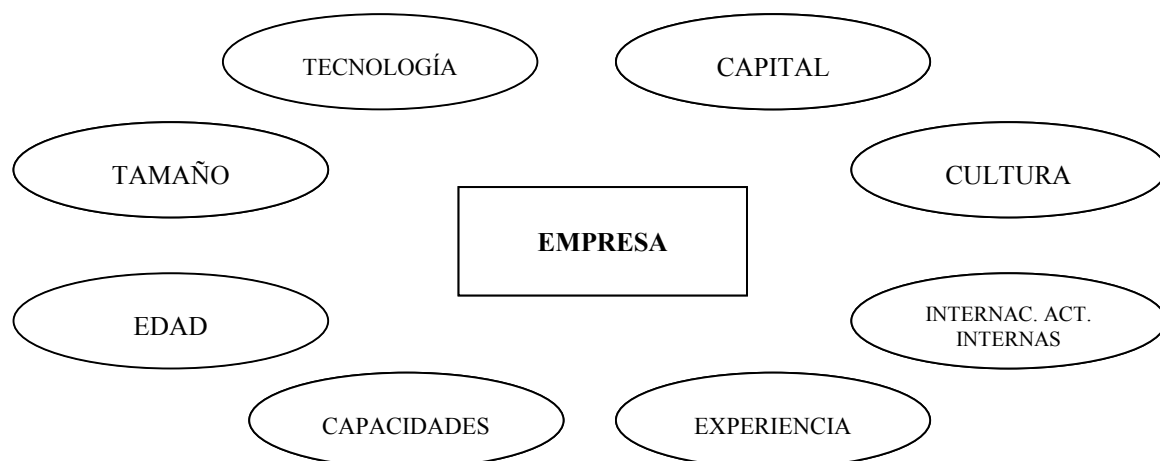


Figura 2.5: Factores empresariales que influyen sobre el proceso de internacionalización

2.3.A.1 TAMAÑO

El tamaño de la empresa se ha revelado como la variable independiente más estudiada por los investigadores (Dhanaraj y Beamish, 2003; Dosoglu-Guner, 2001; Zou y Stan, 1998). Esta variable se ha introducido como condicionante de la actividad internacional fundamentándose sobre todo en la disponibilidad de recursos (Suárez et al, 1999), así como a la posibilidad de aprovechar economías de escala o incrementar su poder de negociación (Christensen et al, 1987; Philp, 1998). Si bien, a priori, son muchos los estudios que han encontrado posibles relaciones teóricas, solo algunos lo han conseguido empíricamente (Alonso y Donoso, 2000; Burton y Schlegelmilch, 1987; Ito y Pucik, 1993; Javalgi et al, 1998; Suárez et al, 1999, por citar una pequeña muestra).

La teoría basada en los recursos observa el tamaño de la empresa como un aspecto relacionado con la disponibilidad de recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). El tamaño es, por tanto, un indicador de la disponibilidad de recursos, directivos y financieros, que harán que una empresa busque nuevas oportunidades en el mercado (Penrose, 1959; Dhanaraj y Beamish, 2003). Este sustento teórico ha servido de base a los estudios que indicaban que la disponibilidad de recursos, y como se verá posteriormente las características de estos, son altamente influyentes en la decisión de iniciar actividades internacionales (Dunning, 1980), si bien la relación existente entre los recursos y el comportamiento internacional parece ser indirecta, necesitando la intervención de otras variables para la comprensión de su efecto (Bonaccorsi, 1992; del Río, 2000). La posibilidad de generación de economías de escala afecta sobre todos a países con mercados locales relativamente pequeños, siendo aún más relevante en el caso de productos con rendimientos crecientes, habiéndose encontrado resultados tanto a favor como en contra de estas afirmaciones. Andersen y Rynning (1994), siguiendo la opinión de otros autores (Cavusgil y Naor, 1987; Wiedersheim Paul et al, 1978; Yang et al, 1992), perciben la cobertura del mercado doméstico como algo correlacionado positivamente con las intenciones de exportación.

Por otra parte, el tamaño de las empresas, relacionado en muchos casos con estructuras organizativas menos flexibles, puede resultar un inconveniente en el caso de que la internacionalización requiera que la empresa se enfrente a entornos altamente dinámicos. Denison et al (1996) y Guillén (2002) encuentran que las compañías de mayor tamaño ven la expansión internacional como una amenaza debido a la inercia organizativa y la dificultad de adaptación que estas tienen. Esto hace que el tamaño pueda afectar a la forma de internacionalización, y no exclusivamente a la decisión, ya que las grandes empresas poseerán mejores niveles de costes, así como una mayor capacidad de inversión, mientras que las pequeñas estarán dotadas de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación (Katsikeas, 1994).

Desde el enfoque propuesto por la teoría de los recursos y capacidades, otros autores han justificado la existencia de un tamaño mínimo para abordar la internacionalización, lo que significa que las empresas deben tener recursos suficientes para acometer el salto a una nueva etapa en el proceso, al igual que se había planteado para la I.D.E. (Galán et al, 2000).

Esta variedad de resultados y proposiciones ha conducido a una ausencia de conclusiones sobre la influencia que esta variable ejerce sobre la decisión de iniciar la actividad internacional por parte de la empresa y sobre el rendimiento (Czinkota y Johnston, 1983; Reid, 1985), aunque no se puede olvidar la diversidad de medidas utilizadas en la observación de dichas variables (Casillas, 1998; Czinkota y Johnston, 1983). Así, se comprueba como se ha utilizado la cuota de mercado doméstico (Caughey y Chetty, 1993), la existencia de activos infrautilizados (Kogut, 1991), el crecimiento de las ventas (Aaby y Slater, 1989) o el número de empleados (Dichtl et al, 1990), entre otras.

Esta diversidad de medidas, junto con la diversidad de muestras empleadas, también ha contribuido a la disparidad de resultados en cuanto a la capacidad explicativa del tamaño en relación con el fenómeno de la internacionalización (Hurtado, 2000), aunque algunos estudios hayan encontrado relación con distintas medidas del tamaño empresarial (empleados y ventas totales) (Javalgi et al, 1998).

Algunos de los resultados empíricos se recogen en la tabla 2.1, que refleja una pequeña muestra de trabajos que han analizado las relaciones encontradas en los diferentes estudios empíricos publicados.

La incertidumbre de la relación de esta variable con el comportamiento internacional de la empresa se ve reflejada no sólo como una variable de influencia externa, sino también por medio de la percepción que el directivo tiene de las capacidades y posibilidades de su propia empresa en el entorno internacional, siendo más relevante para las etapas iniciales del proceso de internacionalización y perdiendo importancia a medida que se avanza en él (Katsikeas et al, 1997).

Autor (fecha)	Estudios revisados	Principales relaciones observadas
Bilkey (1978)	43	Resultado parcial a favor de la relación entre la dimensión empresarial y la intensidad exportadora.
Reid (1982)	21	La dimensión de la empresa está relacionada con la probabilidad de ser un exportador o no.
Miesenbock (1988)	20	Existe una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la propensión exportadora, así como entre aquella y la intensidad exportadora.
Aaby y Slater (1989)	55	Existe un apoyo relativo en cuanto a la correlación entre tamaño y propensión exportadora.
Gemunden (1991)	50 (30 incluían la dimensión de la empresa como variable independiente)	El tamaño de la empresa está relacionado positivamente con la probabilidad de exportar, mientras que no es posible generalizar ningún tipo de relación entre la primera y la intensidad exportadora.
Calof (1994)	20	Existe una relación positiva entre dimensión y propensión exportadora, aunque tan sólo en el caso de las empresas más pequeñas.

Tabla 2.1: Consideraciones sobre la influencia del tamaño de la empresa sobre la exportación [Casillas (1998) completado con Zou y Stan (1998)]

Podemos concluir que no se puede usar de forma aislada la variable tamaño como explicativa del fenómeno de la exportación (Philp, 1998), siendo necesario estudiar el contexto en el que la empresa desarrolla dicha actividad exportadora (Reid, 1985), ya que las pequeñas empresas no son versiones de empresas grandes sino que se enfrentan a realidades distintas (Coviello y Martín, 1999), observándose diferencias incluso entre las pequeñas y las micro empresas (Westhead, Wright y Ucbasaran, 2002).

En nuestro estudio, y debido a la dificultad de llegar a resultados concluyentes por la diversidad de resultados de los diferentes trabajos empíricos, se va a plantear la necesidad de estudiar el efecto directo del tamaño sobre el nivel de internacionalización, tal y como se presenta en la mayoría de investigaciones (Cavusgil y Naor, 1987; Czinkota y Johnston, 1983; Reid, 1985; Wiedersheim Paul et al, 1978; Yang et al, 1992), así como su efecto indirecto a través de las percepciones de los individuos (Katsikeas et al, 1997).

2.3.A.2 EDAD

Del mismo modo que se ha estudiado desde hace mucho tiempo la relación que existe entre la edad de la organización y los distintos factores de la estructura y comportamiento organizacional (Mintzberg, 1990), se ha planteado que la edad de la empresa, expresada como el número de años que lleva en funcionamiento, podría influir sobre el fenómeno de la internacionalización de las empresas.

Dentro del análisis de la influencia de la edad en el comportamiento internacional, la investigación ha tomado dos vías diferentes pero, a su vez, complementarias. En primer lugar, se ha analizado el efecto que la edad tenía sobre el rendimiento de la empresa en las actividades que desarrolla fuera de sus fronteras. La segunda corriente trata de estudiar si existe alguna relación entre la edad y la decisión de iniciar la actividad internacional por parte de la empresa.

Respecto al rendimiento exportador, los estudios empíricos muestran una ambigüedad en el signo de esta relación, aportando tanto aspectos negativos como positivos (Bodur, 1994; Das, 1994) e, incluso, un efecto insignificante en la decisión y el rendimiento de la exportación (Zou y Stan, 1998). A pesar de la ambigüedad de los resultados obtenidos en las investigaciones, el efecto de la edad sobre empresas que ya han iniciado su actividad internacional sigue siendo un factor considerado por los distintos estudios, ya que se asocia la edad de la empresa con la posesión de conocimiento, y ésta, a su vez, con la entrada y rendimiento en los mercados internacionales (Autio, Sapienza y Almeida, 2000).

En relación con la decisión inicial de internacionalizar la empresa, y aunque se encuentre en muchas ocasiones diferencias en la edad entre las empresas exportadoras y no exportadoras (Baird et al, 1994), no es éste un factor que los autores hayan relacionado fuertemente con el fenómeno exportador (Gómez-Mejía, 1988). De hecho, sólo unos cuantos trabajos lo han incluido en su análisis (Zou y Stan, 1998), y aun cuando se pueda pensar que las empresas más jóvenes serán más tendentes hacia este tipo de actividades que aquellas que ya están asentadas en su lugar de origen (Ursic y Czinkota, 1984), no se puede asegurar con certeza, pues, como diversos estudios han demostrado (Westhead, 1995), las empresas exportadoras son significativamente más antiguas que las no exportadoras (Cavusgil, 1984b; Dean et al, 2000; Javalgi et al, 1998; Javalgi et al, 2000; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977).

Aunque algunos autores han planteado la variable edad organizativa desde la perspectiva de la teoría ecológica (Guillén, 2002), vinculándola con la inercia organizativa, en el presente trabajo se va a adoptar una visión más próxima a la teoría del aprendizaje, que sirve de soporte al enfoque secuencial.

El enfoque secuencial plantea que el avance dentro de las distintas etapas que componen el proceso de internacionalización de las empresas se fundamenta en el conocimiento de los mercados y la reducción de la incertidumbre (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Con la inclusión de la edad en los modelos explicativos del proceso de internacionalización, muchos autores han tratado de asociar la posesión de conocimientos (Autio et al, 2000), viéndose superado por la realidad de los emprendedores internacionales y el fenómeno de las *born-global* (Autio et al, 2000).

Para nuestro análisis, se va a considerar sus efectos de forma similar a la establecida para la variable tamaño. Así, se estudiará, por un lado, su efecto directo sobre la situación dentro del proceso de internacionalización que ocupe, bajo la suposición de que representa un 'conocimiento acumulado' por la empresa y no por el individuo. Por otra parte, se analizará si dicho 'conocimiento' ejerce algún tipo de

influencia sobre el directivo a la hora de percibir el riesgo de los mercados internacionales.

2.3.A.3 CAPACIDADES DISTINTIVAS

La teoría basada en los recursos propone que el crecimiento de una empresa viene determinado por sus capacidades (*capabilities*) y las oportunidades del mercado (Andersen y Kheam, 1998).

Cuando la empresa se enfrenta a la decisión de internacionalizarse, debe utilizar sus recursos, y capacidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que este nuevo entorno les ofrece. Los recursos y capacidades específicas de la empresa constituyen la fuente más segura de su ventaja competitiva (Grant, 1996), que representa el núcleo y objetivo de la estrategia de la compañía.

Son muchos los enfoques que se han tenido en cuenta a la hora de analizar cómo la ventaja competitiva de las empresas afecta al proceso de internacionalización (Cavusgil y Naor, 1987) y el papel que esta ventaja juega en dicho proceso (Katsikeas, 1994). Se afirma que la ventaja competitiva no es suficiente por sí sola para iniciar el proceso de internacionalización, pero puede constituir un factor básico para preparar a la empresa para el mismo (Cavusgil y Nevin, 1981). Siguiendo esta corriente destaca el análisis hecho por Dunning (1993), según el cual la ventaja competitiva aparece como una condición necesaria para este tipo de inversiones, o suficiente si es una capacidad distintiva en la transmisión de conocimiento (Kogut y Zander, 1993).

Los primeros trabajos del enfoque secuencial ya consideraban la relevancia de las ventajas competitivas. Así, Wiedersheim-Paul et al (1978) proponen que la obtención de determinadas ventajas lleva a la empresa a ampliar sus mercados, para poder repartir los costes incurridos en la obtención de las mismas, siendo el coste marginal de utilizar el activo en otros mercados muy bajo o nulo. Similar aproximación, aunque con otro enfoque, es la propuesta por Ito y Pucik (1993), que

observan como muchas empresas aprovechan sus fuerzas en el mercado doméstico como base de sus estrategias competitivas internacionales. De esta forma la posesión de economías de escala, altos niveles de calidad, etc., permiten alcanzar nichos en los mercados extranjeros. La importancia de poseer una posición sólida en los mercados nacionales ha demostrado ser un factor altamente positivo, no sólo en el rendimiento de las actividades internacionales, sino en la misma decisión de internacionalizarse, pues en muchos casos se debe ser competitivo en el ámbito local antes de lanzarse a competir en mercados extranjeros (Canals, 1994).

La literatura parece mostrar un elevado consenso acerca de la existencia de una relación positiva entre ventaja distintiva y propensión a la internacionalización de la empresa (Zou y Stan, 1998), aunque no ocurre lo mismo con las clasificaciones de las diferentes capacidades que otorgan una ventaja competitiva.

En la literatura sobre exportación varios han sido los aspectos en los que una superioridad de la empresa parece tener efecto en el compromiso con la actividad exterior. Suárez et al (1999) proponen cinco genéricos: la calidad del producto (Cavusgil y Nevin, 1981), la tecnología de producción (Keng y Jiuan, 1989; Reid, 1983), el precio de los productos (Moon y Lee, 1990), el desarrollo de nuevos productos (Keng y Jiuan, 1989) y el control de costes (Keng y Jiuan, 1989).

A pesar de la aceptación de la anterior clasificación, otros muchos aspectos han sido recogidos en las investigaciones. Por ejemplo, Katsikeas (1994) incluye la comprensión de las necesidades de los clientes y las relaciones con otras empresas dentro y fuera de las fronteras del país de origen. Esta idea ha sido generalizada por otros autores hacia la posesión de intangibles en general (Álvarez et al, 2000). Estos autores identifican tres grupos de capacidades intangibles provenientes del producto, del mercado y de la gestión respectivamente (Andersen y Kheam, 1998). Este tipo de recursos, junto con los recursos financieros, han sido vistos como los factores dominantes a la hora de diversificar internacionalmente la empresa (Chatterjee y Wernerfelt, 1991), afectando incluso la dirección en que se toman dichas decisiones (Delgado et al, 2000).

Otra variable que ha sido incorporada por la literatura proviene de la existencia de una relación positiva entre la posesión de patentes o ventajas derivadas de la distribución y el éxito de la empresa en la exportación (Moini, 1995).

La lista de capacidades analizadas podría extenderse aún más. Katsikeas (1994) incluye el método de producción (indicado previamente por Cavusgil, 1984b), la experiencia y el nivel de entrenamiento del personal, la reputación, la eficiencia operativa; a los que añade estos otros relacionados con la política de marketing: gama de productos, precio, desarrollo de nuevos productos, conocimiento de mercados extranjeros, servicio al cliente y actividades promocionales.

Los resultados de los estudios empíricos acerca de algunas de estas capacidades reflejan la importancia de este factor de capacidades distintivas; aunque, al igual que ocurre con otras variables, la relación con factores del entorno no controlables por la organización condicionan los resultados obtenidos (Cavusgil y Naor, 1987; Luostarinen, 1994; Suárez et al, 1999).

Sin entrar en el análisis de la relación de las capacidades con el entorno podemos destacar que del conjunto de variables analizados por Suárez et al (1999); factores como la calidad, superioridad tecnológica, precios, desarrollo de nuevos productos y nivel de costes únicamente la tecnología y el desarrollo de nuevos productos, tuvieron soporte empírico.

Otros factores, como el número de productos y el grupo de clientes a los que se sirve, también han encontrado apoyo empírico sobre su relevancia en el proceso de internacionalización (Andersen y Rynning, 1994²).

Junto con las variables relativas al producto, la situación de la empresa en el mercado nacional también ha sido observada como un factor determinante (Cavusgil y Naor, 1987). La posesión de altas cuotas de mercado interior permite el alcance de economías de escala, especialización, ventajas globales y de integración (Luostarinen, 1994).

² Idea basada en otros estudios previos (Keng y Jiuan, 1989; Yang et al, 1992)

También se ha comprobado que las capacidades relacionadas con la gestión, distribución y marketing favorecen el desarrollo de actividades exportadoras (Elango, 2000; Mehran y Moini, 1999).

Por último, es necesario indicar la cada vez mayor relevancia que están adquiriendo las capacidades generadas de forma conjunta por varias empresas, surgiendo como un factor que puede justificar la no posesión de capacidades individuales cuando se ha demostrado necesaria la posesión de éstas (Elango, 2000).

En nuestra opinión, las distintas capacidades que la empresa posea, sin atender al tipo de ventaja que proporcionen, no influirán de forma directa, como propone gran parte de la literatura (Andersen y Kheam, 1998; Dhanaraj y Beamish, 2003; Moon y Lee, 1990), sino a través de las percepciones que los directivos tengan de su propia empresa, ya que es la percepción del decisor la que determinará la decisión adoptada (Westhead et al, 2001), estableciendo un nexo entre las propuestas realizadas por la teoría basada en los recursos y las del enfoque secuencial.

2.3.A.4 TECNOLOGÍA

La tecnología es un factor ampliamente considerado, no como un elemento independiente sino como favorecedor de la competitividad de la empresa (Yang et al 1992), siendo incluida en muchos análisis dentro de las ventajas competitivas como potenciadora de la exportación (Alonso y Donoso, 1994; Cavusgil y Naor, 1987; Chetty y Hamilton, 1993; Moon y Lee, 1990; Suárez et al, 1999) y como favorecedora del éxito exportador (Gómez-Mejía, 1988). En este sentido, y sobre la base de la teoría de los recursos y capacidades, se puede plantear que la intensidad tecnológica puede aportar un recurso capaz de generar una ventaja competitiva.

Las empresas intensivas en tecnología presentan una relación significativa entre la intensidad de capital y la exportación; condicionada, como después se

comentará, por las características particulares del entorno en el que este tipo de empresas se desenvuelven (Walekin, 1998).

Ya en 1976³ Cavusgil incluía en su análisis la intensidad tecnológica de la empresa, obteniendo una relación positiva sobre la exportación. Según Ito y Pucik (1993), la intensidad en I+D influye en la competitividad de la empresa y a través de ella sobre la exportación, y, más concretamente, sobre el rendimiento de la actividad exportadora, siendo en algunos casos un factor fundamental. En el mismo sentido, Chetty y Hamilton (1993) encontraron en todos los estudios que revisaron una relación positiva entre el nivel tecnológico y los resultados obtenidos en la exportación. Dichos estudios han encontrado apoyo, aunque con matizaciones, en el trabajo de Jones (1999) que muestra cómo la intensidad tecnológica de la empresa influye en el proceso de internacionalización por medio de las características específicas del producto y entorno en el que se desenvuelve la empresa.

En relación con los resultados empíricos de los estudios, Zou y Stan (1998) observan que no existe una relación clara entre el nivel tecnológico de la empresa y la capacidad y rendimientos exportadores, indicando que se debería prestar mayor atención a este factor, pues encuentran una relación negativa en seis de los trece estudios que incluían esta variable.

Un factor a considerar es el hecho de que determinados estudios han observado como la incidencia del nivel tecnológico sobre el comportamiento exportador de las empresas se diluye a medida que se consideran más variables que intermedian la relación existente, como el poder de mercado o la diferenciación de producto (Alonso y Donoso, 1994), sin dejar con ello de ser explicativas del fenómeno de la exportación (Alonso y Donoso, 1994).

Esta matización puede explicar por qué algunos trabajos han llegado a la determinación de no considerar la tecnología como factor determinante de la actuación exportadora (Aaby y Slater, 1989; Boter y Holmquist, 1996; Madsen,

³ Citado en Bilkey, 1978

1987), aunque su influencia se podría entender como motor de la consecución de otras ventajas competitivas influyentes en el proceso de internacionalización.

La conclusión que podemos extraer de todos los trabajos es que la mera posesión de tecnología no garantiza una ventaja en la exportación. Esto no significa que no sea importante, sino que no es distintiva (Nassimbeni, 2001).

2.3.A.5 CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura bajo la cual operan las organizaciones es un factor tenido en cuenta desde los trabajos de Olson y Wiedersheim-Paul (1978), aunque no ha tenido mucha repercusión como variable inductora del comportamiento exportador. Uno de los trabajos que más ampliamente ha desarrollado esta variable es el presentado por Holzmüller y Kasper (1991), analizando una amplia diversidad de culturas organizativas.

Dosoglu-Guner (2001), basándose en el trabajo de Barney (1986), que muestra la cultura de la empresa como fuente de ventaja competitiva y de rendimiento superior, busca la relación existente entre cuatro tipos de cultura diferentes y las decisiones de exportación, encontrando que las adhocracias son las más propensas a este tipo de decisiones. Las empresas orientadas hacia dentro (cultura de clan, como se denomina en ese trabajo) no atienden a estímulos externos, debiendo esta situación ser considerada por las agencias de promoción de la exportación.

2.3.A.6 INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INTERNAS

Los trabajos del enfoque secuencial señalan el conocimiento de las actividades y mercados internacionales como un elemento clave en el proceso de internacionalización (Forsgren, 2002). La adquisición de dicha información o conocimiento no tiene que estar vinculada necesariamente con la venta del producto, sino que puede obtenerse de otras actividades realizadas por la empresa, como pueden ser las relacionadas con el abastecimiento.

Bajo este enfoque, las empresas, en ciertas ocasiones, pueden comenzar el proceso de internacionalización por medio de la importación de materias primas, productos semi-elaborados o tecnología (Fletcher, 2001). El aprendizaje obtenido en estas relaciones hace que, en un tiempo relativamente corto de tiempo, las empresas que importan acaben exportando, o creando vínculos con aquellas empresas que le suministraban (Fletcher, 2001), ya que se reduce el riesgo percibido por la organización procedente de los mercados internacionales y de las operaciones que en ellos se realizan (Stahl, 2000).

La inclusión de este factor dentro del análisis del comportamiento internacional se puede observar desde la década de los ochenta (Yaprak, 1985) y ha ido evolucionando hasta nuestros días sin perder vigencia (Andersen y Rynning, 1994; Fletcher, 2001; Rao y Naidu, 1992).

En este tipo de internacionalización⁴ son de vital importancia las relaciones que la empresa posea, no solo con las empresas de su país, sino en especial con organizaciones extranjeras (Jones, 1999), ya que son estas las que van a aportar conocimientos y contactos determinantes en el proceso de internacionalización.

Desde otra perspectiva, las empresas exportadoras pueden ser conducidas hacia el intercambio internacional como resultado de la necesidad de las empresas locales de acceder a recursos ajenos al mercado (Stahl, 2000), extendiendo este tipo de actividades posteriormente a su demanda.

Para medir este tipo de relación se ha propuesto el porcentaje de importaciones sobre el total de compras de la empresa, mostrándose como una variable importante en la estimación del potencial exportador (Alonso y Donoso, 2000).

⁴ Inward driven internationalization

2.3.A.7 EXPERIENCIA PREVIA

Esta característica está íntimamente relacionada con la experiencia de los directivos. Su inclusión se basa en la suposición de que a mayor experiencia internacional de la empresa, menos le costará solucionar los posibles problemas que se encuentre en el proceso de internacionalización (Katsikeas y Morgan, 1994). Algunos autores han considerado esta característica como relativa a la empresa, aunque en nuestra opinión está vinculada al personal que la conforma, y más si cabe cuando se atiende a la decisión inicial de internacionalización.

Esta experiencia se refiere, en muchos casos, al conocimiento del mercado y sus consumidores, por lo que una buena red de relaciones que puedan aportar información sobre el mercado al que la empresa se dirige se presenta como fundamental, o al menos muy importante, a la hora de percibir el riesgo de la internacionalización (Eriksson et al, 1997).

Si bien en la decisión inicial de internacionalización esta variable no puede ser considerada, una expansión dentro del mercado doméstico y una buena experiencia en distribución pueden ser factores facilitadores del inicio de la actividad empresarial.

2.3.A.8 PROPIEDAD DEL CAPITAL

La estructura de capital puede influir en la internacionalización de las empresas, si bien parece no ser determinante del inicio del proceso. Esta afirmación ha encontrado soporte empírico en tanto en cuanto las empresas con capital extranjero tienen más probabilidad de exportar (Alonso y Donoso, 1989), además de mejor rendimiento (Fahy, 2000) y eficiencia (Lozano y Mancebón, 2001).

Las empresas con capital extranjero tendrán, aun sin poseer experiencia previa en los mercados exteriores, un conocimiento de las actividades internacionales superior al de las compañías con capital íntegramente nacional. Esta afirmación se fundamenta en la mayor información y conocimiento de los mercados

internacionales que posee la matriz, empresa que estará consolidada en tales mercados, así como en el apoyo financiero que pueda proporcionar la corporación matriz (Alonso y Donoso, 1989).

Pero no es únicamente la nacionalidad del capital el factor a tener en cuenta, también el carácter público o privado de la propiedad de la empresa parece influir. Las investigaciones muestran que las empresas con capital público tienen una mayor propensión exportadora (Javalgi et al, 1998; Javalgi et al, 2000). La justificación es similar a la ofrecida para la nacionalidad del capital, ya que pueden obtener con mayor facilidad información de los organismos públicos relacionados con la actividad internacional, pero además su condición de empresa pública, o al menos participada, permite asumir mayor riesgo en dichas operaciones por estar controladas por la administración pública.

2.3.B ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS

Aun reconociendo la importancia de las variables externas y empresariales, los factores relativos al individuo tienen una mayor relevancia en la explicación de la decisión de internacionalización de la empresa (Katsikeas, 1994), puesto que los factores relacionados con la empresa no son sino información que debe ser interpretada por el decisor (Gencturk y Kotabe, 2001). Es fácil observar como empresas con recursos similares, situadas en un mismo entorno, compiten de forma diferente. Estas diferencias en el comportamiento se basan en las dispares decisiones de los directivos y propietarios, que tienen un fundamento en los distintos modelos mentales (Bettis y Prahalad, 1986) que actúan como filtro de las informaciones recibidas del entorno y de la propia empresa.

Sobre la anterior premisa, la investigación ha relacionado en múltiples ocasiones las características de los directivos con el comportamiento internacional de las empresas, examinando su intervención en las distintas acciones llevadas a cabo a lo largo del proceso, así como la forma en que se desarrolla dicho proceso (radical o born-global; secuencialmente; por medio de inversión directa; etc.) (Harveston et al, 2000). Bajo este prisma, y como ya se ha comentado previamente,

el fenómeno de la internacionalización se debe observar como un cambio para la actividad de la empresa (Lee y Brasch, 1978; Reid, 1981; Saimee, Walters y Dubois, 1993), y es en el origen de esta decisión donde las personas juegan un papel fundamental, ya que las diferencias entre los decisores afectan las decisiones (Wally y Baum, 1994).

En el análisis del papel del decisor en el proceso de internacionalización de la empresa se puede optar por distintas vías. En una primera visión se puede considerar al individuo como resultado de las acciones pasadas que haya vivido. De forma distinta, el ser humano se puede considerar un ente singular, que si bien está influido por sus vivencias y experiencias, no son éstas los únicos condicionantes de sus actuaciones futuras. Aunque desde un primer momento es posible observar un interés por el papel que las percepciones del individuo juegan en el proceso de internacionalización (Bilkey, 1978; Wiedersheim-Paul et al, 1978), los análisis se quedan, de forma mayoritaria, en medidas concretas sobre aspectos o realidades concretas, dejándose de lado aspectos más genéricos que subyacen a dichas percepciones u opiniones.

En la literatura de administración internacional se observa que dentro de las variables que afectan al comportamiento de las personas, y por tanto a las decisiones que adoptan, es posible encontrar tanto aspectos de carácter subjetivos como demográficos u objetivos (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), siendo creciente el interés que despierta este tipo de variables (Gray, 1997; Leonidou y Katsikeas, 1996). El análisis de dichas variables se presenta como una ayuda a la delimitación de objetivos de las políticas activas de promoción de la actividad internacional desarrolladas en la mayor parte de países con objeto de mejorar la competitividad nacional (Gray, 1997).

La demografía es una importante variable causal que afecta a un elevado número de factores y procesos y, a través de ellos, a una variedad de resultados organizacionales (McCain et al, 1983), siendo utilizadas por los diversos investigadores como aproximación para medir variables más complejas como son las cognitivas (Markoczy, 1997). En función del nivel de análisis es conveniente

centrarse únicamente en las características de un individuo, o bien en el estudio de estos rasgos dentro de un grupo de individuos (Wiersema y Bantel, 1992).

Si bien este tipo de variables presentan la ventaja de su facilidad de medida, el estudio de los efectos que las características demográficas individuales tienen sobre cualquier decisión en general, y más concretamente sobre la decisión de apertura a nuevos mercados internacionales, ha tratado de profundizar en la comprensión de la influencia de las características del directivo en el proceso, por medio de la inclusión en las investigaciones de variables relacionadas con aspectos más subjetivos (actitudes, percepciones, comportamientos, etc.).

Como recoge Eshghi (1992) en su revisión del análisis de las variables actitudinales sobre el comportamiento exportador, dichos estudios se remontan a la década de los 60, contemporáneos a los trabajos de Simon (1960) y de March y Simon (1958), y mucho antes de que el trabajo de Hambrick y Mason (1984) cobrara relevancia. Siguiendo esta perspectiva, y analizando el proceso de internacionalización de empresas como un proceso secuencial en el que se avanza de forma gradual, se puede situar sin temor al directivo como pilar fundamental del mismo, sobre todo debido a su papel de decisor (Wiedersheim-Paul et al, 1978), y aún más como iniciador del mismo (Reuber y Fischer, 1997), ya que estas decisiones son una respuesta racional a las condiciones del mercado (Ellis y Pecotich, 2001). Uno de los pioneros en analizar los negocios internacionales a nivel personal es Perlmutter (1969), indicando que la estructura de la empresa depende en parte de las características de los directivos (Casillas, 1998; Holzmüller y Kasper, 1991). La relevancia del fenómeno se ve contrastada en las innumerables revisiones de los estudios empíricos realizados (Chetty y Hamilton, 1993; Eshghi, 1992; Leonidou y Katsikeas, 1996; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998).

A pesar de la presunta obviedad de las afirmaciones realizadas, no todos los trabajos empíricos han obtenido resultados similares. Así, Cavusgil y Naor (1987) indican que las características objetivas de los directivos no tienen ningún poder discriminante a la hora de diferenciar entre empresas exportadoras y no exportadoras; resultados similares se encuentran en los trabajos de Gripsrud (1990)

y de Moon y Lee (1990). Sin embargo, son mayoría los estudios que obtienen conclusiones diferentes, es decir, que encuentran diferencias significativas entre las empresas tanto a la hora de iniciar la exportación (entre otros Andersen y Rynning, 1994; Casillas, 1998; Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991; Miesembock, 1988; Wiedersheim-Paul et al, 1978), como en el incremento del compromiso a través de las distintas etapas del proceso (Leonidou y Katsikeas, 1996). En este sentido, Philp (1998) elaboró un modelo sólo con características demográficas con un elevado poder diferenciador entre empresas exportadoras y no exportadoras.

Dentro del conjunto de variables utilizadas para caracterizar a los directivos, es posible encontrar algunas que se podrían denominar objetivas, en la medida que los factores psicológicos no intervienen en ellas, aunque estos factores pueden estar influenciados por esas variables demográficas. Dentro de este grupo las más usadas son la edad, el conocimiento de idiomas, la propensión a viajar, la experiencia en otras empresas internacionales y el nivel educativo (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998). Junto a ellas se han identificado otras muchas variables entre las que se pueden destacar el número de empleos previos (Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991), el sueldo y el tiempo en la empresa actual (Holzmüller y Kasper, 1991) o el sexo del directivo (Manolova et al, 2002).

En cuanto a la capacidad explicativa de estas variables, resulta difícil obtener conclusiones definitivas debido a la diversidad de resultados obtenidos. Esta ambigüedad sugiere la importancia de incluir en cualquier análisis este tipo de variables, pues si bien pueden no afectar directamente a las decisiones, si pueden influir indirectamente por medio de las estructuras psicológicas que utilizan los directivos en la toma de decisiones. En este sentido apunta el trabajo de Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998), en el cual se analiza el papel del directivo en la orientación y el rendimiento internacional. En dicho estudio, los autores llevan a cabo una revisión amplia de las investigaciones realizadas entre 1960 y 1995, analizando los aspectos conceptuales, metodológicos y empíricos.

En su análisis agrupan las variables demográficas de los directivos función de si son atribuibles al individuo, independientemente del carácter de la actividad

que realice, y de sí se relacionan, directamente o no, con una dimensión internacional (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

Dentro del primer grupo de variables se incluyen la edad, el nivel educativo y la experiencia profesional. Respecto a las variables relacionadas con la actividad internacional se consideran el origen étnico, el conocimiento de idiomas, las estancias en el extranjero y los viajes al extranjero. Aunque estas dos últimas variables están muy relacionadas, algunos autores optan por estudiarlas de forma separada (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

Aunque condicionadas en cierto modo por las anteriores, no se puede olvidar que el individuo es un intérprete de la realidad, y en función de dichas interpretaciones, junto a otras variables cognitivas, toma decisiones. Este tipo de variables conformaría un segundo grupo de factores a tener en cuenta en el análisis del papel del directivo en el proceso de internacionalización de la empresa. La literatura también ha sido prolífica en estudios que incluyen factores que pueden ser considerados dentro de esta categoría, centrándose en aspectos relacionados con las percepciones, actitudes y comportamiento (Eshghi, 1992). Al igual que con las variables objetivas, los aspectos psicológicos o cognitivos del individuo analizados en la literatura presentan evidencias en dos sentidos, unos estudios relacionándolos (positiva o negativamente) con el comportamiento internacional de la empresa y otros que no encuentran tal relación (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

Las variables psico-cognitivas del individuo han sido analizadas de forma específica, es decir, relacionándolas directamente con la actividad internacional. A diferencia de dichos estudios, es plausible pensar que se puede optar por un mayor grado de abstracción en dicho análisis, tratando de examinar los factores psicológicos y cognitivos con independencia a un comportamiento específico. Dicho enfoque puede permitir la extrapolación y el análisis de la influencia de dichos factores con cualquier tipo de decisión, ofreciendo un mayor abanico de posibilidades de estudio. Para el análisis de tales características hay que acudir a campos afines a la administración de empresas como son la sociología, la psicología social y el marketing.

En los siguientes apartados se van a delimitar los factores considerados por la administración internacional como influyentes dentro del análisis del proceso de internacionalización. En un primer apartado se estudiarán las variables demográficas de los individuos y la función atribuida a las mismas en los diferentes trabajos empíricos. En segundo lugar, se analizará el rol que se ha otorgado a los factores psico-cognitivos dentro de la administración internacional. Para ello, se realizará una revisión de la literatura, aportando enfoques y planteamientos de otras disciplinas afines dentro de la administración de empresas.

2.3.B.1 CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS DEL DIRECTIVO

Como ya se indicó en la introducción, las variables demográficas han sido consideradas como causa y condicionantes de los resultados obtenidos por la empresa (McCain et al, 1983). Este enfoque fue igualmente adoptado por Hambrick y Mason (1984) en un intento de comprender las diferencias en la toma de decisiones de los individuos por medio del uso de aproximaciones basadas en las características demográficas de los mismos. Hambrick y Mason (1984), planteaban en su artículo la necesidad de incorporar nuevas teorías que aumentasen la predictibilidad de los resultados de las empresas. Para ello, plantean la necesidad de estudiar las características observables de los directivos, pues es por medio de estos atributos como se crea la percepción. A través del análisis de este tipo de variables se pretende la construcción de una especie de “historial” que determine la experiencia y conocimientos sobre los que el individuo va a proceder a la toma de decisiones. Sin embargo, Hambrick y Mason (1984) plantean que las variables demográficas son un primer paso que, de contrastarse su causalidad, “deberán ser sometidas a las lentes más finas de los psicólogos” (Hambrick y Mason, 1984: 196)

Sin embargo, no todos los autores se muestran de acuerdo con la influencia de este tipo de variables, y han surgido voces críticas a este enfoque (Markoczy, 1997,2000). En todo caso este cuestionamiento no es óbice para que pueda el modelo ser orientativo en la justificación de algunos comportamientos por parte del individuo, ya que es posible la extrapolación de comportamientos realizados en

situaciones similares vividas con anterioridad. A este respecto factores como la edad, educación, país de origen, tiempo pasado fuera, nivel de estudios, etc., se han presentado en la literatura como importantes factores causantes de la internacionalización de las empresas (Fletcher, 2001) y de las diferentes decisiones que se tomen en dicho proceso (Manolova, Edelman y Greene, 2002).

Este tipo de variables, junto con el resto de aspectos relacionados con el individuo, se convierten en especialmente interesantes en las pequeñas empresas ya que normalmente hay pocas personas que tomen decisiones, siendo los factores individuales altamente explicativos del comportamiento de las empresas (Boter y Holmquist, 1996).

Dentro de la amplia gama de características objetivas que pueden ser asociadas a los individuos y que, de forma más concreta, han sido relacionadas con el comportamiento internacional, se van a considerar las que han encontrado una mayor representatividad y han demostrado un mayor poder explicativo. Para la realización de dicho análisis se ha acudido a las múltiples revisiones realizadas sobre el fenómeno (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Naor, 1987; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998), así como a una revisión individual de trabajos no incluidos en dichas revisiones y que ayuden a comprender el efecto que las características demográficas del individuo tienen sobre su comportamiento.

2.3.B.1.1 EDAD

La edad del directivo ha sido propuesta, en muchas ocasiones, como posible predictor de la potencialidad exportadora de la empresa (Fletcher, 2001; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). La premisa básica para la inclusión de esta variable es que se tiende a pensar que aquellos directivos más jóvenes serán más propensos a iniciar actividades de carácter internacional (Caughey y Chetty, 1993; Jaffe et al, 1988; Moon y Lee, 1990), debido a su mentalidad más abierta y cosmopolita (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), estando esta relacionada positivamente con la internacionalización de la empresa (Leonidou y Katsikeas, 1996). Por otra parte, aquellos directivos con mayor edad presentaran un menor interés por el cambio de

la situación en la que se encuentren, centrándose en elecciones relacionadas con la seguridad, situación económica y profesional, evitando con ello decisiones muy arriesgadas (Wiersema y Bantel, 1992), ya que la edad de un individuo ejerce influencia en las distintas perspectivas y elecciones en el proceso de toma de decisiones (Wiersema y Bantel, 1992). Esta idea ha sido sustentada en algunos estudios empíricos como el realizado por Westhead (1995) sobre un total de 267 empresas o, previamente, por Ursic y Czinkota (1984).

Sin embargo, las hipótesis en torno a esta variable no siempre han sido contrastadas, situando a los más jóvenes en aquellas etapas iniciales y aumentando la edad a medida que aumenta el compromiso internacional (Cavusgil, 1982). Otros trabajos han obtenido resultados inconsistentes con los estudios anteriores, aunque justifican sus resultados fundamentándose en las características distintivas de las prácticas exportadoras en las empresas coreanas (Moon y Lee, 1990).

Dichtl et al (1990) identifican la edad como opuesta al cambio y relacionada de forma negativa con la propensión a exportar. Holzmüller y Kasper (1991), basándose en los estudios de Dichtl et al (1990), apoyan los resultados de este estudio encontrando una mayor proporción de varianza explicada por las variables psicológicas que por las socio-demográficas. De igual modo obtienen que la edad tiene un efecto negativo en los resultados de la exportación, en la posición que ocupa en el mercado y en la orientación hacia lo extranjero. Aunque es poco influyente directamente sobre la variable dependiente, tiene un impacto notable sobre otras variables incluidas dentro del modelo.

En su revisión de la literatura, Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) informan de muy pocos estudios que hayan encontrado una relación significativa entre los diferentes comportamientos internacionales de la empresa y la edad.

Otros estudios no han encontrado relación alguna, ni positiva ni negativa, entre la edad de los directivos y la actividad internacional de la empresa (Manolova et al, 2002; Suárez et al, 1999). Estos resultados abren la puerta al análisis de otras

variables que puedan actuar como catalizadores de la edad, dando paso a la posibilidad e inclusión de nuevas variables hasta ahora no tenidas en cuenta.

2.3.B.1.2 NIVEL EDUCATIVO

El nivel educativo puede constituir un reflejo de la habilidad cognitiva y las cualidades del individuo (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). Un nivel alto se asocia con la capacidad de procesamiento de información y discriminación frente a diversos estímulos. A mayor nivel educativo, los directivos mostrarán una mayor propensión al cambio (Wiersema y Bantel, 1992). Si además de observar exclusivamente el nivel de estudios, se atiende a la especialización de los mismos se puede comprobar como estos aspectos, anteriormente descritos, se ven acrecentados con la especialidad de los estudios del decisor. Así pues, en función del tipo de estudios realizados, el directivo mostrará una mayor o menor propensión al cambio, siendo los estudios relacionados con las ciencias los que más favorecen este tipo de actitud (Wiersema y Bantel, 1992).

En el ámbito de la internacionalización, el nivel educativo de los directivos ha sido relacionado en general de forma positiva con la propensión internacional mostrada por parte de las empresas (Dichtl et al, 1990; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Simpson y Kujawa, 1974), siendo aquellos directivos con un mayor nivel de estudios los que presentan un mayor compromiso exportador (Suárez et al, 1999).

Existen trabajos que relacionan el nivel educativo del directivo, no sólo con la propensión a exportar, sino también con la forma de entrada y la orientación al mercado (Koh, 1991), viéndose reflejado, de igual modo, como la especialización influye en dicha decisión. Así, Gray (1997) indica que aquellas personas que tienen más conocimientos en marketing o administración tendrán una mayor capacidad de análisis. Por su parte, Moini (1995) relaciona los conocimientos en finanzas con la posesión de una ventaja comparativa y a través de ello con el éxito en la exportación. Un resultado similar es el obtenido por Cavusgil y Naor (1987), quienes identificaron como discriminantes entre los exportadores y no exportadores

el conocimiento y experiencia en finanzas y planificación. En ausencia de dichos niveles educativos o dicha preparación específica, los cursos adicionales actúan como favorecedores de la actividad exportadora, siendo los temas más demandados los relativos a finanzas y legislativos, y realizados de forma breve y directa (Carrier, 1999). De forma similar se ha analizado la influencia que sobre el proceso de internacionalización tenían directivos con conocimientos específicos sobre materia internacional. Los resultados muestran que debe ser considerado como un factor discriminante entre empresas que exportan y las que no (Philp, 1998). La ausencia de formación específica en materia internacional se asocia, normalmente, a la pequeña empresa, presentándose como una barrera adicional al tamaño y la posibilidad de aprovecharse de economías de escala (Philp, 1998).

Sin embargo, los resultados arrojados por los diferentes estudios empíricos al respecto muestran una gran disparidad en sus conclusiones.

Algunos autores, como Holzmüller y Kasper (1991), defienden que, al igual que el resto de variables demográficas incluidas en su estudio, el nivel de estudios aporta poca información en la comprensión del fenómeno de exportación, aunque posee una influencia relevante sobre otras variables que si explican el potencial exportador (cultura y características del trabajo deseado). Esta misma conclusión ha sido apuntada por otros trabajos que, incluyendo dicha variable, han puesto de manifiesto la inexistencia de relación con el potencial exportador de las empresas (Moon y Lee, 1990; Manolova et al, 2002).

A pesar de ello, son mayoría los estudios que han señalado una relación positiva entre el nivel de estudios y la especificidad de estos con factores relativos a la internacionalización de la empresa. Reid (1981) comenta que variables como el perfil educativo y el conocimiento de idiomas son antecedentes de las actitudes hacia la exportación. En esta misma dirección, Anderson y Rynning (1994) encuentran que estas variables constituyen un importante discriminador, por medio de la reducción de costes en la recopilación, transmisión e interpretación de la información procedente del entorno. En igual sentido otros autores han relacionado de forma positiva la propensión a exportar y las variables vinculadas con el nivel

educativo (Dichtl et al, 1990), o han matizado dicho efecto positivo, actuando como precedente a otras variables que si explican el modelo (Hölmüller y Kasper, 1991).

En el estudio que se plantea, la variable nivel educativo se va a asociar a una mayor capacidad para la recogida, interpretación y almacenamiento de la información proveniente del entorno, tal y como proponen Anderson y Rynning (1994).

2.3.B.1.3 EXPERIENCIA PROFESIONAL

Al igual que con las variables anteriores, la literatura ha supuesto que la experiencia profesional de los directivos estaba relacionada con la decisión y propensión a la exportación de las empresas (Gray, 1997; Westhead, 1995). Dentro del concepto de experiencia, entendida de forma general, podemos incluir todos aquellos empleos previos y conocimientos desarrollados o adquiridos por el directivo. Esta faceta es especialmente cierta cuando la experiencia profesional esta relacionada con aspectos relativos a actividades internacionales (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

Esta presunción se basa en que la experiencia acumulada, por un lado, relaciona la decisión del directivo a la información y contactos que este tuviese previamente, favoreciendo la exportación (Reid, 1983), y, por otro, incrementa la agresividad y el rendimiento en mercados extranjeros por el menor riesgo que una mayor experiencia supone (da Rocha et al, 1990). Sin embargo, y aunque puede afectar al desarrollo de la actividad internacional de la empresa, no se ha presentado siempre como una característica diferenciadora entre aquellas empresas que ofrecen sus productos a mercados internacionales y aquellas otras firmas que no (Manolova et al, 2002).

La mayoría de los estudios que han tratado esta variable han buscado analizar el papel potenciador que la experiencia profesional tiene de la actividad exportadora de las empresas, y han encontrado una relación positiva (Axinn, 1988; Ursic y Czinkota, 1984; Dichtl et al 1990). Es particularmente interesante la relación

entre la experiencia y el tipo de actividad exportadora desarrollada por la compañía, encontrando una gran diferencia entre aquellos que exportaban pasivamente y los que no (da Rocha et al, 1990).

Para el caso concreto de aquellas empresas que son internacionales desde su nacimiento, el factor experiencia entre los directivos fundadores cobra, aún más si cabe, una mayor relevancia (Reuber y Fischer, 1997). La justificación de este hecho se encuentra en que la variable experiencia no actúa de forma directa sobre el comportamiento internacional, es decir no favorece dicho comportamiento *per se*, sino que lo hace por medio de la disminución del riesgo percibido. Dicho riesgo se verá aún más minorado si la experiencia profesional del directivo se ha visto relacionada con la decisión de internacionalización de alguna empresa y si los directivos tienen mayor preparación o una preparación más relacionada con la gestión internacional (Gray, 1997). Algunos autores han llegado a relacionar el historial laboral de las personas (experiencia en diversos puestos) con el rendimiento de las empresas, vía una mayor apertura y visión, apoyándose en el planteamiento realizado por Hambrick y Mason (Burke y Steensma, 1998).

Esta idea ha sido explorada posteriormente (Daily et al, 2000), encontrando una relación positiva entre la experiencia internacional del directivo y el rendimiento financiero de la empresa. En esta misma dirección, Peng y York (2001) encontraron que el conocimiento de los mercados internacionales por parte de los intermediarios afectaba el rendimiento obtenido. Dicho conocimiento estaba en parte medido por la experiencia de los directivos de las distintas empresas intermediarias.

La experiencia se ha considerado hasta ahora asociada exclusivamente a un individuo, pero es posible encontrar estudios donde dicha experiencia se ha relacionado, con hipótesis similares a las utilizadas para el individuo, al equipo directivo (Reuber y Fischer, 1997), afectando tanto al comportamiento internacional en sí, como a la opción de retardar las acciones en dichos mercados. Estos autores, además, identifican la experiencia de los directivos con la experiencia de la empresa.

La experiencia se puede considerar como una vía de identificación del uso del conocimiento tácito, pero no siempre se han obtenido resultados que apoyen esta hipótesis, mostrando la necesidad de incluir otros factores que unan dicha experiencia al uso de la intuición en la toma de decisiones estratégicas (Brockmann y Simmonds, 1997).

2.3.B.1.4 NACIONALIDAD

La literatura también ha postulado la incidencia que sobre la decisión de exportar tiene la nacionalidad del directivo (Fletcher, 2001), encontrando que aquellas empresas que exportan son más tendentes a incluir en sus equipos directivos personas de otras nacionalidades. No obstante, en la mayoría de los casos esta opción era tomada por las empresas en etapas más avanzadas del proceso de internacionalización, no siendo tan evidente en las primeras fases del proceso (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

Siguiendo la propuesta de Hambrick y Mason (1984), las características de los directivos deben ser tenidas en cuenta a la hora de realizar una sucesión o una nueva incorporación al equipo directivo, ya que puede alterar los resultados obtenidos por la empresa. Por tanto, la inclusión de esta variable como factor explicativo del comportamiento internacional de la empresa se justifica en la posible aportación de nuevos conocimientos, culturas y puntos de vista que amplíen la visión poseída por la organización hasta ese momento (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

2.3.B.1.5 CONOCIMIENTO DE IDIOMAS

El conocimiento de idiomas por parte del directivo ha sido considerado como una característica que muestra su interés por aspectos ajenos a su país natal, y de este modo se ha incluido en innumerables trabajos como justificante de la propensión exportadora de la empresa; siendo esta relación demostrada en la mayoría de dichos trabajos (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). Sin embargo, Cavusgil y Naor (1987) no encuentran relevante el conocimiento de idiomas en su

estudio, si bien es conveniente indicar la parcialidad de su investigación puesto que esta variable se limitó al conocimiento de dos idiomas específicos (alemán y español). También es posible observar una falta de relación en el trabajo realizado por Alonso y Donoso (1994) en el que, entre otros factores, proponen la relación del conocimiento de idiomas y la propensión exportadora.

Dentro de los estudios que han encontrado relación positiva entre el conocimiento de idiomas y la actividad internacional, Dichtl et al (1990) otorgan una gran importancia a aspectos como son el nivel de estudios, y más concretamente el dominio de lenguas extranjeras en la explicación de la propensión exportadora de las empresas. Este resultado ha sido contrastado por diversos de estudios posteriores (Andersen y Rynning, 1994; Lautanen, 2000; Suárez et al, 1999).

A pesar del efecto, ampliamente contrastado, que este factor tiene sobre la propensión a exportar, es conveniente indicar la posibilidad de que dicha variable actúe, al igual que otras variables de carácter demográfico, por medio de una influencia indirecta sobre el comportamiento internacional de la empresa (Holzmüller y Kasper, 1991). A este respecto, Anderson y Rynning (1994) estudian como esta variable reduce, junto con otros factores relacionados con el conocimiento de otras culturas, el esfuerzo que conlleva la recolección, interpretación y transmisión de la información a partir de la cual se toman las decisiones de entrada.

2.3.B.1.6 ESTANCIAS EN EL EXTRANJERO

En función de esta variable se observan diferencias significativas entre las empresas en la propensión, la agresividad, el desarrollo y el rendimiento internacional (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). Este factor se asocia con la tendencia del directivo hacia culturas distintas a la natal, permitiendo una acumulación de conocimiento sobre las características de los mercados internacionales. Los distintos trabajos empíricos han demostrado una elevada relación entre aquellas empresas cuyos directivos habían pasado un tiempo considerable en el extranjero y aquéllas que exportaban (Leonidou, Katsikeas y

Piercy, 1998). De igual modo, esta variable se ha mostrado influyente en el compromiso exportador por parte de las empresas (Suárez et al, 1999).

Estos resultados se fundamentan en la idea de que los directivos que han viajado mucho al extranjero son más propensos a responder positivamente a los estímulos de exportación que aquellos que no (Caughey y Chetty, 1993), ya que el conocimiento de diferentes culturas influye en la decisión de exportación facilitando la interpretación de la información de los entornos extranjeros (Anderson y Rynning, 1994).

Esta característica de los directivos ha sido observada tanto en pequeñas empresas como en multinacionales. En el caso de las pequeñas empresas, algunos autores (Axinn, 1988; Dichtl et al, 1990) han determinado que el tiempo pasado por los directivos en otros países afectaba a la propensión exportadora, la agresividad, el desarrollo y el rendimiento. De igual modo, se han observado efectos positivos sobre el comportamiento internacional dentro de las multinacionales, aumentando la orientación internacional a medida que las experiencias directas en el extranjero crecen (Athanassiou y Nigh, 1999, 2002).

2.3.B.1.7 VIAJES AL EXTRANJERO

Muy relacionada con la variable anterior se encuentra la relativa a los viajes realizados fuera del país natal. Bajo esta variable se plantea la hipótesis de que aquellas personas que más viajan tienen una mayor inquietud por el conocimiento de nuevas culturas y, con ello, sus por prácticas de negocios, así como se facilita el encuentro con clientes potenciales y el conocimiento de sus necesidades. Muy pocos estudios han encontrado una relación clara y directa entre esta variable y la propensión a exportar (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), si bien ha sido considerada por otros autores como condicionante de otras variables (Hurtado, 2000; Naor y Punj, 1984). Naor y Punj (1984) encuentran la orientación internacional muy relevante en la determinación de la actividad exportadora, siendo considerada dicha variable como un constructo con ítems relacionados a la edad, viajes e idiomas. Por el contrario, Simpson y Kujawa (1974) no encuentran diferencia entre

exportadores y no exportadores a la hora de relacionar dicha actividad con los viajes al extranjero.

2.3.B.2 CARACTERÍSTICAS SUBJETIVAS DEL DIRECTIVO

A pesar de la amplia aceptación que las variables demográficas han tenido como factores explicativos del comportamiento de las personas y, más concretamente, para identificar los factores que subyacen tras las decisiones estratégicas, es conveniente indicar la incapacidad que estas tienen para explicar completamente el comportamiento de las empresas (Markoczy, 1997)

La utilización de las características demográficas como aproximaciones para identificar las distintas formas de pensamiento y actuación de las personas (Hambrick y Mason, 1984), bajo el prisma de que el comportamiento del individuo se construye sobre el conjunto de experiencias y conocimientos que este posee (Markoczy, 2000), parece hasta cierto punto coherente. Sin embargo, hay algo que se escapa en esta aproximación a la hora de identificar diferencias en la toma de decisiones entre individuos. Esa carencia reside precisamente en las variables psicológicas de las cuales las variables demográficas pretenden ser proxies.

El interés sobre los factores psicológicos puede observarse desde los primeros trabajos que se preocuparon por analizar las variables que incidían en el proceso de internacionalización (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981; Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977; etc.). Simpson y Kujawa (1974) comentaban la necesidad de unir los estímulos a las percepciones adecuadas para conseguir que las empresas se implicasen en el proceso de internacionalización. Por su parte, Welch y Wiedersheim-Paul (1977) incluyeron las barreras mentales en su análisis para indicar la necesidad de observar la percepción que el decisor tiene de los factores que le rodean y cómo actúa en función de los estímulos externos. Además, y aunque sin profundizar en demasía en los factores que causaban divergencias, se tenía en cuenta en los modelos los perfiles valorativos o escala de valores de los directivos, los cuales provocaban diferencias en las decisiones tomadas por estos (Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978).

Pero la existencia de una amplia literatura sobre esta cuestión no implica que carezcan de interés en la actualidad o que la influencia de dichos factores haya sido totalmente explicada. La importancia que siguen teniendo estos temas se puede observar en la continua publicación de trabajos que buscan profundizar en el análisis de este tipo de factores debido a la inexistencia de un cuerpo teórico sólido que apoye las posteriores investigaciones (Eriksson et al, 2000; Forsgren, 2002; Ibeh y Young, 2001; Knight y Liesch, 2002; Manolova et al, 2002; Mehran y Moini, 1999; Yli-Renko et al, 2002).

En todo caso, su importancia es ampliamente reconocida, pues como Alonso y Donoso (1998: 142), manifiestan: “el desarrollo efectivo de las fortalezas competitivas de la empresa depende de una serie de aspectos relacionados con la actitud y valores de su personal directivo”.

Como se comentó previamente, la visión aportada por la literatura relativa al proceso de internacionalización acerca del individuo es demasiado específica. Con idea de subsanar esta laguna, se acudirá a la aproximación cognitiva de la empresa que tanto auge ha tenido en las pasadas décadas, con objeto de incluir nuevos factores que ayuden a explicar la orientación y el comportamiento de las organizaciones cuando se enfrentan a la decisión de dirigirse a mercados exteriores.

Sin pretender hacer una revisión exhaustiva de todas las aportaciones que sobre los factores psicológicos se han hecho en la literatura internacional, nos planteamos la necesidad de analizar, al menos, los más relevantes, así como algunas revisiones previas que sirvan de punto de partida para el presente estudio. Para iniciar este análisis se tomará como perspectiva el proceso de decisión.

La toma de decisiones se considera como un proceso que va desde la percepción del problema hasta la decisión o incluso la acción. La decisión de internacionalización, en concreto, es un procedimiento simple aunque rodeado de una gran incertidumbre (Kulkarni, 2001; Milliken, 1990) y aparece descrito en el trabajo de Lim et al (1991).

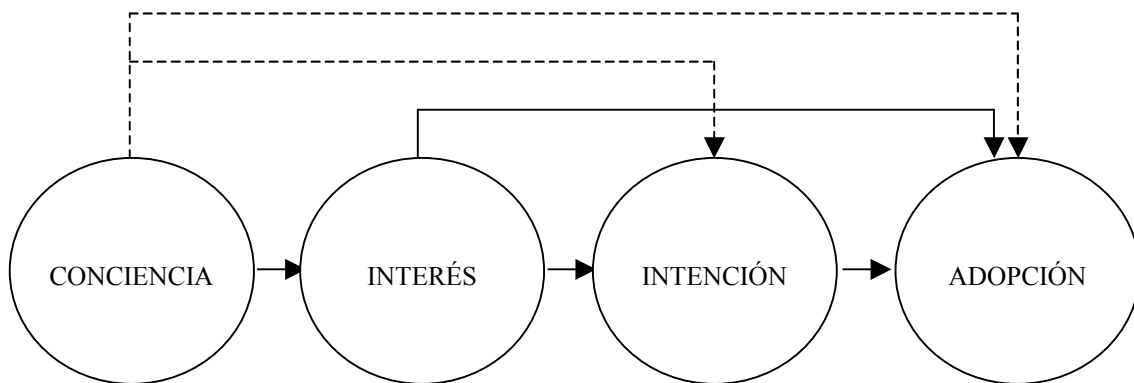


Figura 2.6: Esquema del proceso de decisión (Lim, Sharkey y Kim, 1991)

En la figura 2.6 se observan todas las relaciones propuestas entre las distintas etapas del proceso de decisión, destacando con líneas discontinua aquellas que no fueron contrastadas en el estudio empírico que realizaron Lim et al (1991).

La primera fase, denominada de 'conciencia', se concibe como el reconocimiento de la exportación como una oportunidad (Lim, Sharkey y Kim, 1991), haciendo referencia a las percepciones. La fase de 'interés' recoge si el decisor tiene una tendencia positiva hacia la exportación (Lim, Sharkey y Kim, 1991), y haría referencia a la actitud, mientras que las dos últimas se relacionarían con el comportamiento (Lim, Sharkey y Kim, 1991).

Sin embargo, es preciso detenerse en analizar cuáles son los distintos factores que inciden en las etapas de dicho proceso.

Un análisis detallado de los factores que, relacionados con el individuo, inciden en el proceso de internacionalización de la empresa se encuentra en la revisión realizada por Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998). En dicho estudio, sobre 46 artículos acerca de las influencias de los directivos en la exportación, se identifican las variables que aparecen en la figura 2.7 como potenciales influyentes.

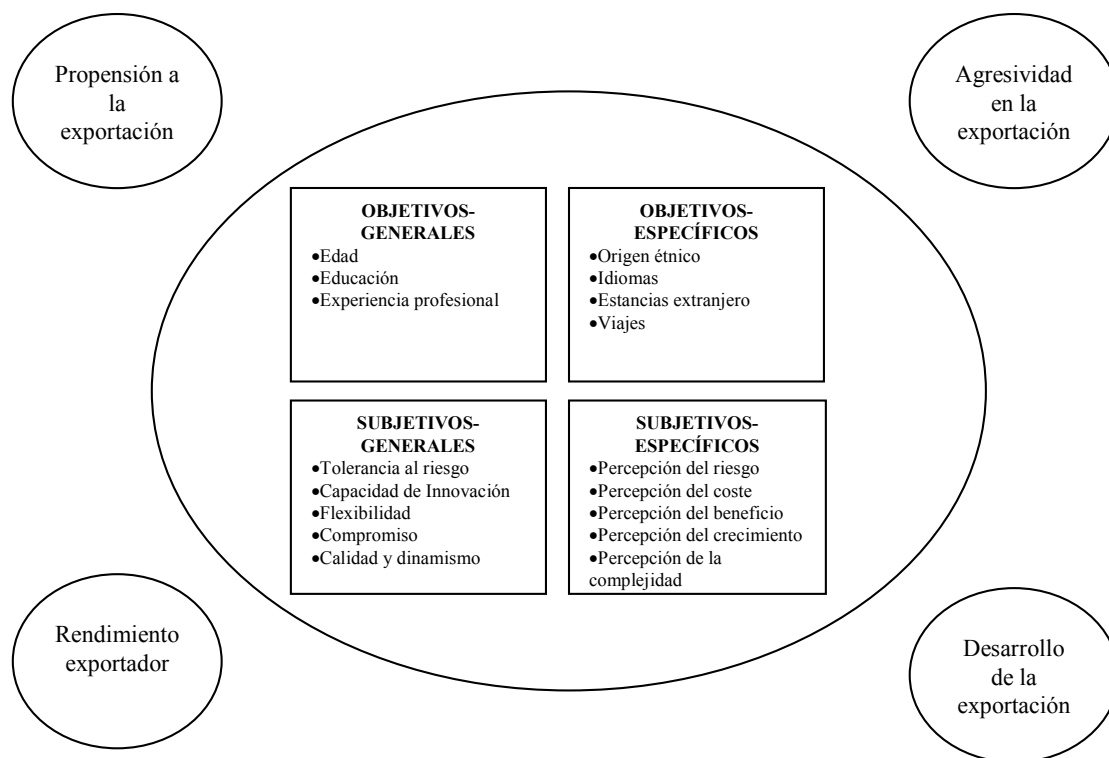


Figura 2.7: Clasificación de factores individuales condicionantes del comportamiento exportador (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998)

En dicho artículo se pone de manifiesto que la mayoría de trabajos, al considerar los factores subjetivos de los individuos, analizan la percepción (del riesgo, coste, beneficio y crecimiento) junto con otros aspectos más genéricos (tolerancia al riesgo, innovación, flexibilidad, compromiso y dinamismo).

		Propensión Exportar			Agresividad de Exportación			Desarrollo de Exportación			Rendimiento de exportación		
		+	0	-	+	0	-	+	0	-	+	0	-
Tolerancia al riesgo	12	8	2						1		1		
Cap. Innovación	7	7											
Flexibilidad	6	6											
Compromiso	4	1				1					2		
Calidad	11	2	1		1	2	1	2	1			1	
P. riesgo	11		1	4		2			2	1			1
P. coste	5		1	4									
P. beneficio	17	4	4		1	3		2	2		1		
P. crecimiento	7	1			1	2		1	2				
P. complejidad	2									1			1

Tabla 2.2: Revisión de los estudios que han considerado distintas variables relativas al individuo en el análisis de la exportación (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998)

El resumen de los resultados de dicho trabajo puede observarse en la tabla 2.1. En ella aparecen con signo positivo el número de trabajos que considerando esa variable han obtenido empíricamente una relación positiva, mientras que el signo menos indica la relación negativa. El “0” indica la ausencia de relación tanto positiva como negativa.

En el presente trabajo, los factores o variables se agruparán en función de si están relacionadas con la percepción o si por el contrario hacen referencia a actitudes o propensiones a un determinado comportamiento (riesgo, innovación, etc.). Esta clasificación es similar a la propuesta por Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998), con la diferencia del cambio de nombre que, en nuestra opinión, define mejor las categorías.

En el análisis de las percepciones, la literatura ha sido fértil en proposiciones y estudios empíricos. Es fácil imaginar cómo el individuo debe tomar decisiones bajo la influencia de las señales producidas en el mercado o por los competidores (Andersen, 1993), estableciendo que las decisiones son consecuencia del flujo de información (Del Río, 2002). Simpson y Kujawa (1974: 111). En este sentido, exponían que “la decisión de exportar se toma con una combinación del estímulo apropiado y la percepción adecuada de los factores implicados en el propio proceso de exportación”.

A la hora de analizar las posibles influencias sobre las percepciones de los directivos, han sido múltiples los factores que se han considerado influyentes (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). Entre ellos se pueden citar: el riesgo (Cavusgil y Naor, 1987; Eriksson et al, 1997; Robertson y Chetty, 2000; Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978), el coste (Simpson y Kujawa, 1974), el beneficio (Moon y Lee, 1990; Suárez et al, 1999), el papel de la internacionalización en el crecimiento (Jaffe y Pasternak, 1994), la complejidad (incluyendo aquí las barreras) (Suárez et al, 1999; Yang et al, 1992). Mehran y Moini (1999) siguiendo otros estudios anteriores (Bilkey y Tesar, 1977; Jaffe y Pasternak, 1994; entre otros) incluyen, además, la percepción de la ventaja competitiva poseída por la empresa como una de las influencias que debe ser considerada.

Las proposiciones establecidas sobre estas percepciones han sido mantenidas a lo largo de la literatura analizadas en numerosos estudios empíricos, aunque no han sido contrastadas con el signo previsto en todos los casos. Se examinarán brevemente los fundamentos de cada una de estas percepciones.

a) Riesgo

En relación con el riesgo se presupone que la exportación conlleva un mayor riesgo que el desarrollo de la actividad en el mercado doméstico, siendo la causa de que algunas empresas no contemplen esta posibilidad (Wiedersheim-Paul et al, 1978). Esta relación ha sido contrastada por la mayoría de trabajos empíricos (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), siendo el riesgo percibido por las empresas no exportadoras superior a las exportadoras (Cavusgil y Naor, 1987), observando como dicho riesgo disminuye a medida que se avanza en el proceso de internacionalización (Jaffe et al, 1988). Esta proposición se sustenta sobre la idea propuesta en el enfoque secuencial del proceso de internacionalización de que el conocimiento y la experiencia son los factores fundamentales que determinan la evolución de la empresa a lo largo la secuencia de etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977). Sin embargo, algunos autores establecen que cualquier tipo de experiencia no es válida para reducir el riesgo percibido; igualmente se subraya la necesidad de que exista una repetición de dichas actividades para que dicha experiencia pueda decrementar el riesgo percibido (Eriksson et al, 1997).

b) Incertidumbre

La incertidumbre que provoca el riesgo percibido también ha sido objeto de análisis en la literatura (Miller, 1993), considerando que no existe una única fuente de incertidumbre, sino que esta puede tener una diversidad de orígenes (Brouthers et al, 2002; Kulkarni, 2001; Milliken, 1990; Werner et al, 1996).

c) Beneficio

Las percepciones del beneficio y la complejidad, y más concretamente las

barreras percibidas, han sido ampliamente analizadas en la literatura (Suárez et al, 1999; Bilkey y Tesar, 1977; Suárez y Álamo, 2001; Burton y Schlegelmilch, 1987). La literatura sobre el beneficio se centra en la percepción que el directivo tiene sobre la aportación que la actividad exportadora puede realizar a su empresa (Burton y Schlegelmilch, 1987; Jaffe et al, 1988; Gómez-Mejía, 1988; Moon y Lee, 1990). Las investigaciones han supuesto, en la mayoría de los casos, que las empresas exportadoras relacionan los mercados externos con mayores beneficios (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), concluyendo, por tanto, que las empresas no exportadoras no perciben la contribución que dicha actividad puede hacer a sus beneficios (Mehran y Moini, 1999); estas percepciones están fuertemente relacionadas con las expectativas acerca del comportamiento posterior (Gripsrud, 1990).

En relación con las barreras, la literatura ha sido aún si cabe más amplia. En su revisión de un total de 33 estudios desde 1967 hasta 1997 Leonidou (2000), observa que la mayoría de barreras se centran en factores situados a un nivel supra organizacional. Tras un análisis factorial de las distintas barreras, en un estudio realizado en Chipre, consiguió agruparlas en: limitación de recursos, diferencias del entorno, burocracia de la exportación, apatía gubernamental, dificultades relacionadas con operar en el mercado destino y presiones competitivas. Este factor ha sido ampliamente considerado tanto por la literatura dirigida a empresas como la orientada a las administraciones y organismos encargados de la promoción de la actividad exportadora.

De forma similar, Hurtado (2000) realiza otra clasificación basándose en el análisis de 14 estudios. La autora agrupa las variables en cinco categorías: externas (incluye todos aquellos factores relacionados con el entorno), culturales, informativas (relacionadas tanto con los mercados como con las oportunidades existentes), operativas (son las relacionadas con el desarrollo de la exportación) e internas (son las referidas a la empresa, directivos o productos). Estas categorías son similares a las propuestas por Suárez et al (1999), salvo que en esta ocasión se resumen en cuatro grupos: conocimiento, recursos, procedimiento y exógenas. Las barreras concretas que se pueden incluir dentro de cada grupo varían

considerablemente, lo que desaconseja un estudio detenido, siendo lo recomendable la realización de un análisis exploratorio en cada situación (Suárez et al, 1999).

Sobre la influencia de las barreras, se ha expuesto que su percepción por parte de los directivos y propietarios suele ser preponderante en las primeras etapas del proceso de internacionalización, disminuyendo a medida que se incrementa el compromiso internacional (Jaffe et al, 1988). No obstante, algunos estudios no han encontrado evidencia de esa diferencia entre la percepción de barreras según las etapas (Moon y Lee, 1990).

d) Costes y crecimiento

El resto de percepciones analizadas, como son las relativas al coste y al crecimiento, se fundamentan en argumentos similares a los expuestas para el beneficio. Las percepciones acerca del coste de la actividad exportadora se han utilizado para diferenciar entre empresas exportadoras y no exportadoras (Simpson y Kujawa, 1974), encontrando una mayor percepción de costes por parte de aquellas que no realizaban actividad exportadora. Respecto al crecimiento, cabe decir que se refiere al papel otorgado a la exportación por los directivos como vía de expansión y crecimiento de la empresa (Cavusgil y Nevin, 1981). Esta última variable ha sido objeto de escasas contrastaciones empíricas (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

e) Ventaja competitiva

Por último, la percepción de la ventaja competitiva se ha utilizado para diferenciar, al igual que el resto de percepciones, entre empresas exportadoras y no exportadoras (Tesar y Moini, 1998). La percepción de poseer una ventaja competitiva da confianza en las etapas previas del proceso de internacionalización, si bien se puede ver ayudada por otros factores tales como las ayudas del gobierno y las oportunidades ofrecidas por los mercados extranjeros (Jaffe y Pasternak, 1994). Además, lo que determina el comportamiento de la empresa no es la posesión de una ventaja competitiva en sí, sino la percepción que el decisor tiene de esta (Jaffe y Pasternak, 1994).

Tras haber analizado de forma somera la cuestión relativa a las percepciones, es conveniente observar que existen otras características del individuo que han sido igualmente consideradas en la literatura. El estudio de Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) pone de manifiesto la existencia de un conjunto de factores que, refiriéndose a la actitud y el comportamiento del decisor, no tienen por qué estar relacionados directamente con la exportación. Dentro de este grupo encontramos la tolerancia al riesgo, la capacidad de innovación, la flexibilidad, el compromiso, la calidad y el dinamismo.

Dulany (1961)⁵ establece que la intención es una combinación de actitud, situación y la motivación. Sobre esta consideración Jaffe y Pasternak (1994) proponen que la intención de exportar es función de las creencias y que está además del riesgo percibido y la visión de la ventaja competitiva depende de la “disponibilidad” o “presteza”. Por medio de este constructo operativizan los motivos, las percepciones, los conocimientos, las capacidades y las expectativas.

Por tanto, es lo que existe dentro de la mente del decisor lo que determina la forma de percibir el entorno y articular el negocio (Morgan y Katsikeas, 1997a).

Así, la actitud innovadora o conservadora del individuo (Robertson y Chetty, 2000), el interés por obtener información del entorno (Lim, Sharkey y Kim, 1996), la tolerancia al riesgo (Gómez-Mejía, 1988), la capacidad de innovación (Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991), la flexibilidad (Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1991), y la propensión al cambio o dinamismo (Holzmüller y Kasper, 1991; Axinn et al, 1994), constituyen, junto a otros posibles factores, posibles “orígenes”, o al menos condicionantes, de las decisiones que se puedan tomar en el marco del desarrollo de la actividad empresarial (Fletcher, 2001).

Si atendemos a la exportación como una actividad innovadora (Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Andersen, 1993; Lam y White, 1999), la actividad en mercados

⁵ Citado por Jaffe y Pasternak (1994)

distintos al doméstico tendrá una relación positiva con todas aquellas actitudes o comportamientos que permitan una mayor adaptación a esa situación distinta, y negativa con los que se opongan a los cambios, ya que muchas empresas y directivos tendrán que superar un proceso de inercia (Bowman y Johnson, 1992), superación que será más sencilla a medida que los cambios sean compatibles con los esquemas mentales (*schemata*) del individuo (Barr y Huff, 1997). En caso contrario, algunas organizaciones optan por el cambio del directivo con objeto de adaptarse al entorno (Eneroth y Larsson, 1996).

No se debe considerar que estas variables afectan únicamente a la decisión inicial de exportar, sino que, aunque con distinta intensidad y signo (Bilkey y Tesar, 1977; Naidu y Rao, 1993), influyen a lo largo de todas las etapas que componen el proceso de internacionalización.

En resumen, el conocimiento de los directivos (Sullivan y Bauerschmidt, 1990; Forsgren, 2002; Knight y Liesch, 2002; Yli-Renko et al, 2002) y la percepción que los individuos tienen tanto del entorno como de su propia empresa, han sido considerados factores fundamentales en la explicación del proceso de internacionalización (Burton y Schlegelmilch, 1987; Forsgren, 2002; Knight y Liesch, 2002; Yli-Renko et al, 2002). Sin embargo, algunos autores exigen mayores esfuerzos de investigación que permitan profundizar en la percepción del entorno en el cual la empresa desarrolla su actividad con el fin de asociarlo al comportamiento exportador de las empresas (Manolova et al, 2002), ya que el entorno se ha mostrado como altamente influyente, debido a que es una de las principales fuentes de información para el decisor (Lim, Sharkey y Kim, 1996).

En lo que se refiere a la empresa, se debe considerar la posición que, según la creencia del individuo, su empresa ocupa en el marco competitivo en el que desarrolla la actividad (Burton y Schlegelmilch, 1987), ya que, como se ha mencionado anteriormente, es la percepción que el decisor tenga de la empresa la que determinará la opción que elija (Jaffe y Pasternak, 1994).

Se puede concluir, en función de la literatura analizada, que la “auto

percepción” del decisor, junto con los factores sobre los cuales se desarrolla la competencia en el mercado y el marco institucional en el que ésta se encuentra, serán los determinantes de la posición del decisor hacia el comportamiento exportador (Wally y Baum, 1994; Burpitt y Rondinelli, 1998). Sin embargo, y a pesar que los resultados de las diferentes investigaciones apoyan la necesidad de la incorporación de los factores psicológicos en el estudio del proceso de internacionalización, pocos autores han sido los que han tratado de profundizar en los condicionantes de estas percepciones.

En el presente trabajo se plantea seguir la propuesta de Hambrick y Mason (1984), tratando de profundizar, desde la psicología, en los factores que condicionan dichas actitudes y percepciones. Para ello se tomarán dos perspectivas diferentes aunque complementarias. Por un lado, se propone la incorporación de planteamientos provenientes del enfoque cognitivo, en el cual se estudia la forma en que los individuos ordenan y procesan la información del entorno. Por otro lado, se plantea la inclusión de un factor que también tiene su origen en la psicología organizativa, y que es el análisis de la proactividad de los individuos. Si bien ambas corrientes presentan algunas relaciones (Allinson et al, 2000), la relevancia que, tradicionalmente, se ha otorgado en la literatura sobre el proceso de internacionalización al comportamiento proactivo o reactivo de las empresas aconseja su análisis por separado.

2.3.B.2.1 UNA APROXIMACIÓN COGNITIVA AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Desde los años 60, y más recientemente a partir del trabajo de Hambrick y Mason (1984), la literatura en administración de empresas ha comenzado a utilizar y dar importancia al análisis de las empresas desde el punto de vista de los directivos. Esta visión aportaba un nuevo enfoque en el estudio de los fenómenos empresariales, basándose en las características de los directivos y de cómo estos comprendían e interpretaban el entorno para la toma de decisiones. Una de las principales premisas básicas de esta corriente se encuentra en el concepto de racionalidad limitada (Simon, 1979), que proporciona una nueva perspectiva de las

decisiones estratégicas concretada en la teoría de la elección estratégica de Child (1972) y del comportamiento organizativo de Cyert y March (1963)⁶, a la vez que se tienen en cuenta los procesos políticos que se desarrollan en la organización, considerados por Cyert y March (Eisenhardt y Zbaracki, 1992).

Muchos trabajos han seguido la línea propuesta por Hambrick y Mason (1984), aceptando que el conocimiento y las creencias de los individuos pueden ser estudiadas y analizadas sin atender directamente al factor cognitivo, considerando únicamente las características “observables” del individuo (Markoczy, 1997; Vallaster, 2000).

Estos trabajos, aun reconociendo que las elecciones estratégicas poseen un elevado contenido de aspectos cognitivos o comportamentales (Hambrick y Mason, 1984) y que las percepciones de los directivos juegan un papel crítico en el inicio de cualquier proceso de cambio (Wiersema y Bantel, 1992), utilizan variables demográficas como determinantes causales de las percepciones del individuo (Wiersema y Bantel, 1992).

Sin embargo, y a diferencia del modelo propuesto por Lim et al (1991), el proceso de decisión estratégica ha sido caracterizado en la literatura como complejo, carente de estructura y ambiguo (Wiersema y Bantel, 1992), ya que se trata de decidir sobre un entorno que, según Weick (1979), es el producto de la interpretación y la acción de las organizaciones (Barr y Huff, 1997; Bogner y Barr, 2000). Esta complejidad del proceso de decisión y del entorno provocan diferencias en las actuaciones de los individuos; en este sentido se ha contrastado como directivos con similares características demográficas no reaccionan de la misma forma ante similares estímulos (Clarke y Mackaness, 2001; Markoczy, 1997). Estos resultados han movido a la investigación hacia una nueva situación donde el proceso de decisión no depende única y exclusivamente del “historial” demográfico del decisor, sino también de otras variables incidentes sobre la recopilación de información y su tratamiento para la posterior toma de decisión (Markoczy, 1997, 2000; Vallaster, 2000). Esta orientación se fundamenta en que las diferencias entre

⁶ Citados en Hambrick y Mason, 1984

individuos se producen porque: 1) se tiene una visión limitada de los problemas, 2) se busca y se selecciona la información de distinta forma, y 3) se poseen distintos estilos cognitivos (Clarke y Mackaness, 2001).

Así pues, es necesario afrontar una situación donde el entorno está en un proceso de renovación ininterrumpida, obligando a los directivos a un proceso continuo en el cual deben recopilar información y tomar decisiones (Milliken, 1990). A la vez, las organizaciones disponen de tiempo y recursos limitados para dicha toma de decisiones (Daft y Weick, 1984), lo que obliga a recurrir a conocimientos (Daft y Weick, 1984) y esquemas mentales (Barr y Huff, 1997; McKinley, Zhao y Rust, 2000) previos que simplifiquen el entorno y faciliten la toma de decisiones (Daniels et al, 1995).

El problema aparece cuando el decisor no es capaz de asociar el cambio que se produce en el entorno con esquemas mentales previos, surgiendo la necesidad de generar uno nuevo de acuerdo con la nueva situación (Eneroth y Larsson, 1996), con la incertidumbre y el tiempo que este proceso requiere (Barr y Huff, 1997). En muchos casos se aplica la intuición por la rapidez de respuestas que permite alcanzar (Khatri y Ng, 2000), ya que la simple exposición a un hecho para el cual el individuo tienen una alta asociación evaluativa, activa automáticamente conceptos y respuestas sin necesidad de reflexión (Dutton, 1993).

Con objeto de analizar qué factores pueden aportar información a esa “caja negra” que supone el individuo en el proceso de decisión (Hambrick y Mason, 1984), se ha optado por una aproximación “psicológica” aportada por la teoría cognitiva.

La preocupación por los procesos mentales de los individuos ha venido despertando el interés de los investigadores desde principio del siglo XX. Sus orígenes se encuentran dentro de la disciplina de la neurología, pasando posteriormente a la psicología, pero no ha sido hasta recientemente cuando la consideración del individuo ha comenzado a cobrar relevancia en el ámbito de la administración de empresas (Walsh, 1995; Huff, 1997; Hodgkinson, 2001a), alcanzando un gran interés en nuestros días (Hodgkinson, 1997).

Walsh (1995) lleva a cabo una revisión bastante exhaustiva de la corriente cognitiva desde sus orígenes psicológicos hasta su desarrollo actual dentro del campo de la administración de empresas. El desarrollo del enfoque cognitivo dentro de esta disciplina se produce sobre todo en los 20 últimos años, aunque el trabajo de Kelly (1955), que muestra como los individuos analizan el entorno por medio de semejanzas y diferencias, se considera una primera aproximación (Yanes, 2001). En los años 70, teorías como la dependencia de recursos, la ecología de las poblaciones o la economía de los costes de transacción justificaban el comportamiento de las empresas; teorías que todavía actualmente tienen una amplia presencia en las investigaciones sobre administración de empresas. Sin embargo, estas corrientes no conciben al directivo como condicionante del rendimiento de las empresas; por esta razón, a partir de los años 80, se comienza a considerar la posibilidad de que el decisor tenga incidencia sobre el comportamiento (Tan y Hunter, 2002) y, por extensión, sobre el rendimiento de las empresas (Hayes y Allinson, 1994; Westerberg et al, 1997). El directivo viene a considerarse como un "mecanismo" de interpretación del entorno o una posible causa de los errores cometidos por la empresa (Walsh, 1995).

Pero, ¿por qué la necesidad de este enfoque? La revisión de la literatura cognitiva en la administración apunta hacia el fallo del modelo racional (Hodgkinson, 1997; Yanes, 2001). Si antes el directivo era entendido como una persona que desarrolla su actividad por medio de esquemas racionales que tenían en cuenta todos los factores e información, a partir de la década de los 80, el enfoque racional comienza a perder importancia (Eisenhardt y Zbaracki, 1992) y se empieza a considerar el principio de racionalidad limitada en la toma de decisiones estratégicas (Yanes, 2001). El individuo no siempre recopila la información de forma racional, sino que en muchas ocasiones se deja llevar por el azar, la intuición, etc. (Khatri y Ng, 2000; Yanes, 2001). Además, el papel del directivo en la empresa se empieza a interpretar como una tarea compleja en la que este desempeña diversos roles (Yanes, 2001; Mintzberg, 1994). El ser humano no es una máquina perfecta, y comete errores de apreciación y percepción. En este sentido se está desarrollando una amplia literatura que analiza la naturaleza y significación de las limitaciones

humanas en la toma de decisiones (Hodgkinson, 2001a). Algunos de estos condicionantes que pueden observarse en la toma de decisiones y que son analizados por la literatura aparecen en la tabla 2.3.

El auge de este enfoque se puede observar a través de la amplia proliferación de libros, números monográficos en algunas de las principales revistas (*Journal of Management Studies*), así como el elevado número de artículos que abordan esta temática (Walsh, 1995; Hodgkinson et al, 1999). Esta difusión de las ideas cognitivas acaba forzando que los paradigmas tradicionales incorporen esas nuevas formas de comprender la realidad.

En el trabajo de Hodgkinson (2001a) se apunta como principal justificante de la aproximación de estos enfoques psicológicos a la administración de empresas, y concretamente a la dirección estratégica, la naturaleza compleja de la estrategia de las organizaciones. Pero, de igual modo, la incorporación de nuevas ideas se fundamenta en la necesidad de encontrar una teoría que contribuya a incrementar la explicación del éxito o fracaso de las organizaciones, aproximándonos a una visión más ecléctica de las organizaciones.

Se puede observar, además, que el incremento de la importancia de la aproximación cognitiva en la administración de empresas coincide con el auge de la dirección estratégica, y esta se caracteriza por su naturaleza ampliamente relacionada a problemas ambiguos y complejos rodeados de riesgo e incertidumbre (Hodgkinson, 2001a); aunque solo recientemente se ha considerado la función o vinculación entre el enfoque cognitivo y la dirección estratégica (Hodgkinson, 2001b).

Aproximándonos al objeto central de esta corriente y aunque existen innumerables definiciones (Eden y Spender, 1998), entendemos por cognición la forma en que una persona adquiere, almacena y usa el conocimiento (Hayes y Allinson, 1994, 1998). Los directivos pasan a ser los actores que recopilan, interpretan, procesan y deciden (Walsh, 1995), estando condicionado el éxito de las organizaciones por la calidad del aprendizaje, tanto individual como colectivo (Hayes

y Allinson, 1998). Esto hace que los estudios empiecen a analizar los problemas y desviaciones en los procesos de decisión, tratando de comprender cómo se toman decisiones en los equipos directivos, cómo el ambiente de trabajo condiciona el comportamiento (Allinson et al, 2001), así como las representaciones mentales que los decisores hacen de su entorno competitivo (Hodgkinson, 2001^a; Yanes, 2001). La aportación de esta teoría se centra en tratar de explicar el efecto del directivo sobre el valor de las empresas por medio de la psicología social.

Heurísticas/desviación	Efectos
Disponibilidad	Probabilidad de que los hechos recordados sean falseados
Percepción Selectiva	Expectativas pueden desviar las observaciones de variables importantes para la estrategia
Correlación Ilusoria	Creencia de que variables no relacionadas correlacionan
Conservadurismo	Fallo a la hora de revisar suficientemente las previsiones basadas en información nueva
La ley de los pequeños números	Sobreestimación del grado en el que las pequeñas muestras son representativas de poblaciones
Desviaciones de la regresión	Fallo al tender a la regresión media
Optimismo	Posibilidad de que los resultados deseados sean juzgados como inapropiadamente altos
Ilusión de control	Sobrevaloración del control personal sobre los resultados
Reconstrucción lógica	Reconstrucción "lógica" de los hechos que no pueden ser recordadas con precisión
Desviación a posteriori	Sobreestimación de la 'predictibilidad' de hechos pasados

Tabla 2.3: limitaciones humanas en el proceso de toma de decisiones (Hodgkinson, 2001a)

Debemos también tener en cuenta que el comportamiento estratégico no depende sólo de la percepción de los cambios, sino también de que los individuos los incorporen a sus esquemas mentales (Barr et al, 1992; Yanes, 2001). Como tal, cada individuo adaptará la información a sus necesidades y esquemas (Weick, 1979), conllevando un diagnóstico y decisión diferente en función de cada individuo (Yanes, 2001).

Junto a la decisión en sí, también es importante prestar atención al origen de la información que justifica dicha decisión. Así, podemos distinguir en un principio en función de si se considera el entorno como una realidad dada (modelo de la estructura del entorno), muy utilizado en los primeros años de la dirección estratégica (Yanes, 2001), o si, por el contrario, el entorno no es más que una

representación mental expresada en una estructura cognitiva formada por medio de la experiencia (Gronhaug y Falkenberg, 1989; Lenz y Engledow, 1986⁷), afectando a la percepción de la estrategia de su empresa y de sus competidores (Gronhaug y Falkenberg, 1989).

Otra posible clasificación de la información se deriva del origen de la misma, diferenciando entre “*theory driven*” o “de arriba-abajo”, donde las experiencias pasadas condicionan las actuaciones futuras, y “*data driven*” o “de abajo-arriba”, siendo la información actual la que determina la decisión (Walsh, 1995).

Esta diferenciación es fundamental en el estudio del proceso de internacionalización. Hasta ahora, la literatura se ha centrado de forma casi exclusiva en la orientación arriba-abajo, mediante la consideración de las variables demográficas (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Naor, 1987; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998), relegando la psicología del individuo a un análisis de percepciones.

Con objeto de permitir la aplicación de los conceptos del enfoque cognitivo, a continuación vamos a tratar en detalle algunos aspectos sobre dicho enfoque que permitan hacerlo operativo.

Son múltiples las preguntas que se han efectuado sobre el proceso de internacionalización y el rol que el directivo juega en dicho proceso, y muchas más que se pueden plantear. Entre las más frecuentes se pueden señalar (Hodgkinson, 2001a):

- ¿Cómo afectan las limitaciones de información a las decisiones?
- ¿Qué determina los esquemas mentales de los decisores?
- ¿Cómo influyen dichos esquemas mentales en los resultados?
- ¿Por medio de qué procesos y mecanismos los límites de la industria y el mercado evolucionan y cambian?

⁷ Citado por Yanes (2001)

Estas preguntas han sido extraídas del trabajo de Hodgkinson (2001a), que lleva a cabo una revisión de los procesos cognitivos dentro de la dirección estratégica y que, sin ningún problema, pueden ser extrapolados al estudio del proceso de internacionalización.

El proceso de internacionalización no puede ser comprendido fuera de un entorno, en el cual el decisor debe identificar las múltiples amenazas y oportunidades que potencialmente afectan a la empresa (Barr y Huff, 1997). En este marco ocurre un cambio de orientación de la empresa en el que ésta abandona su “visión nacional” para comenzar a actuar en otros mercados. ¿De dónde surge el cambio? Weber y Manning (2001) proponen 3 posibles orígenes de cambio:

- Que se produzca una variación entre las fuerzas a favor y en contra del cambio.
- Que exista presteza al cambio, compromiso por parte de la dirección, cultura adaptativa, etc., entre otras cualidades en la empresa.
- A través de la forma de recopilación, análisis y asunción de la información acerca de los cambios que se producen en el entorno.

Daft y Weick (1984) proponían un modelo para el análisis del proceso de decisión en el que se identifican tres fases diferenciadas. En una primera etapa se sitúa el análisis y la recopilación de información. Este proceso depende de si la empresa tiene un sistema activo o pasivo de recopilación de información. Lo normal en las pequeñas empresas es que no exista tal sistema formal de análisis del entorno (Alonso y Donoso, 1994).

Estas propuestas nos aproximan al modelo de análisis propuesto por Lefebvre et al (1997), en el cual la “realidad externa” es tamizada por las tendencias y percepciones de los directivos, de forma similar a la propuesta de Hambrick y Mason (1984). Según estos autores, variables relacionadas con la orientación estratégica (constructo compuesto por características como la agresividad, capacidad de análisis, actitud defensiva, visión de futuro, proactividad y actitud ante el riesgo) afectan a los resultados obtenidos por la organización, y permiten, a su

vez, la contrastación y el establecimiento de variables para una posible predicción del comportamiento futuro.

La recopilación de información en el proceso de internacionalización fue resaltada por el trabajo de Samiee y Walters (1999), que, en primer lugar, identifican tres posibles vías de obtención de información: la experiencia, el aprendizaje de otros (sistemas formales de aprendizaje) y la formación individual específica en temas relacionados con los mercados internacionales. Junto a estas formas también es posible añadir las relaciones sociales (McKinley, Zhao y Rust, 2000), ya que, aunque la información que proporcionan puede calificarse de “subjetiva”, tienen en la práctica mucha influencia en el proceso de toma de decisiones (Daft y Weick, 1984; Lautanen, 2000). Cabe destacar que la información, aunque pueda aparentar lo contrario, no siempre es recopilada de forma sistemática, sino que en muchas ocasiones esta recogida responde también al azar (Yanes, 2001).

La segunda etapa del modelo de Daft y Weick (1984) es la interpretación. Es en esta etapa donde la literatura cognitiva está más desarrollada. En el presente trabajo nos vamos a centrar en los factores que subyacen a las decisiones y, de forma más específica, sobre los factores psicológicos que afectan a las decisiones.

A este respecto múltiples han sido las propuestas de análisis y técnicas de los aspectos cognitivos de los individuos (Sáez, 2001). Cabe destacar de entre todas las herramientas posibles el análisis de los mapas causales, ampliamente desarrollados en la literatura (Eden y Ackerman, 1998; Laukkanen, 1996, 1998; Jenkins, 1998). Sin embargo, algunas otras técnicas, como el “*repertory grid*” de Kelly (1955), siguen teniendo amplia vigencia, en su versión original o adaptada, en aplicaciones referidas sobre todo al estudio de los entornos competitivos (Hodgkinson 1997; Hodgkinson, 2001b).

Sin embargo, y aunque sería muy interesante su análisis, no se va a tratar de identificar aspectos que se incluyen en la decisión, sino aquellos que subyacen a la misma y la condicionan. En este sentido, el estilo cognitivo y la proactividad se presentan como condicionantes potenciales del comportamiento de las personas.

El análisis de la obtención y uso de la información cobra total vigencia con el artículo de Knight y Liesch (2002), en el cual tratan de establecer un modelo genérico de la interpretación de la información a través de tres niveles de análisis. Sin embargo, este trabajo adolece de herramientas o sugerencias que nos conduzcan hacia una mayor comprensión del proceso de interpretación de los factores incidentes en el proceso de internacionalización.

La tercera etapa sería el aprendizaje⁸ o acción, en nuestro caso la decisión de internacionalizar o no la actividad de la empresa.

A pesar de que pueda afectar de forma diferente a cada una de las etapas propuestas, no podemos olvidar que los esquemas mentales de los directivos están presentes a lo largo de todo el proceso de decisión (Bogner y Barr, 2000), y no como cabría pensar exclusivamente en la etapa de interpretación.

2.3.B.2.2 Una propuesta de incorporación del modelo cognitivo al proceso de internacionalización

Peter Bradley, en su análisis de la internacionalización de la empresa, estudia la influencia que tienen los estilos cognitivos y las expectativas como mediadores con el comportamiento internacional (Bradley, 1984). Si bien las expectativas han sido ampliamente consideradas por la literatura, no así la inclusión de los estilos cognitivos en el análisis con el objeto actuar de proxy de la orientación internacional del directivo (Bradley, 1984). La aproximación inicial a los estilos cognitivos se hace bajo la suposición de que su significado es análogo a orientación a mercados internacionales, reflejando una actitud innovadora y de “mente abierta” por parte del directivo (Bradley, 1984).

El decisor puede ser considerado como un conjunto de características, entre ellas los estilos cognitivos, que son aplicadas a la realización de tareas (Hunt et al, 1989). Pero, ¿por qué se producen diferencias en los comportamientos? Jung

⁸ Del término LEARNING en el texto original

(1971)⁹ establece una serie de tipos psicológicos a los cuales identifica como "los aspectos conscientes de la personalidad que determinan como las personas adquieren información y cómo deciden qué hacer sobre lo que perciben". Posteriormente, Hayes y Allinson (1994), fundamentándose en una revisión de la literatura, alegan la necesidad de diferenciar entre estrategia y estilo, siendo el estilo cognitivo mucho más genérico, mientras que la estrategia se refiere a la decisión consciente sobre un determinado aspecto.

La incorporación de los "estilos cognitivos", entendidos estos como la forma en que las personas adquieren, procesan y utilizan la información (Hayes y Allinson, 1994), en los procesos de decisión, y el reconocimiento de su influencia en los resultados de dicho proceso, tiene una larga tradición en la literatura (Hunt et al, 1989; Robey y Taggart, 1981). El concepto de estilo cognitivo ha sido asociado a múltiples dimensiones y medidas (ver Hayes y Allinson (1994), para una revisión detallada). Por ejemplo, el aprendizaje, factor tan altamente utilizado por la literatura sobre el proceso de internacionalización (Eriksson et al, 1997; Forsgren, 2002; Johanson y Vahlne, 1977; Knight y Liesch, 2002; Yli-Renko et al, 2002), se considera una de las dimensiones incluidas en el estilo cognitivo (Hayes y Allinson, 1998). Sadler-Smith (1999) sugería la necesidad de tener en cuenta ciertas asunciones sobre el estilo cognitivo:

- Está relacionado tanto con la forma de procesar la información como con el contenido.
- Se puede medir por medio de técnicas psicométricas.
- Es estable.
- Es bipolar.
- No describe procesos mentales mejores, sino diferentes.

La aplicación de este concepto al proceso de internacionalización, además del estudio realizado por Bradley (1984), se ha llevado a cabo en otras investigaciones donde ha sido considerado como condicionante de las percepciones (Vallaster, 2000) y actitudes del individuo (Del Río, 2002), ya que no podemos

⁹ Citado por Bolton y Capella (1995)

olvidar que la conciencia de las organizaciones comienza con las perspectivas que los distintos individuos usan para comprender e interpretar los hechos que ocurren a su alrededor (Weick, 1995). Como se ha comentado ampliamente en la literatura sobre el proceso de decisión, el directivo es el encargado de analizar las fuerzas y debilidades de la empresa para compararlas con las amenazas y oportunidades del entorno, y sobre esa comparación llevar a cabo la toma de decisiones (Eneroth y Larsson, 1996; Groundy y Wensley, 1999; Milliken, 1990; Vallaster, 2000). De forma similar, Holzmüller y Kasper (1991) afirmaban que la decisión de exportar depende más de variables psicológicas que económicas.

Suárez y sus compañeros proponían un modelo en el cual se incluían características psicológicas del individuo (Suárez et al, 1999), sin especificar los factores que serían considerados.

Las percepciones, por su parte, y como ya se comentó anteriormente, constituyen un elemento fundamental en los modelos que van surgiendo para tratar de explicar el fenómeno de la internacionalización (Cavusgil y Naor, 1987; Eriksson et al, 1997; Jaffe y Pasternak, 1994; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Moon y Lee, 1990; Robertson y Chetty, 2000; Simpson y Kujawa, 1974; Suárez et al, 1999; Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978; Yang et al, 1992). Sin embargo, las percepciones representan la parte visible del estilo cognitivo (Sadler-Smith, 1999), por lo que un análisis de este permitiría comprender el origen de la percepción positiva o negativa de la empresa o del entorno.

Por todo lo comentado anteriormente, pensamos que es necesaria la inclusión de un nuevo elemento en el proceso del comportamiento exportador propuesto por algunos autores. Una vez añadido el factor psicológico, el proceso quedaría de la siguiente forma.

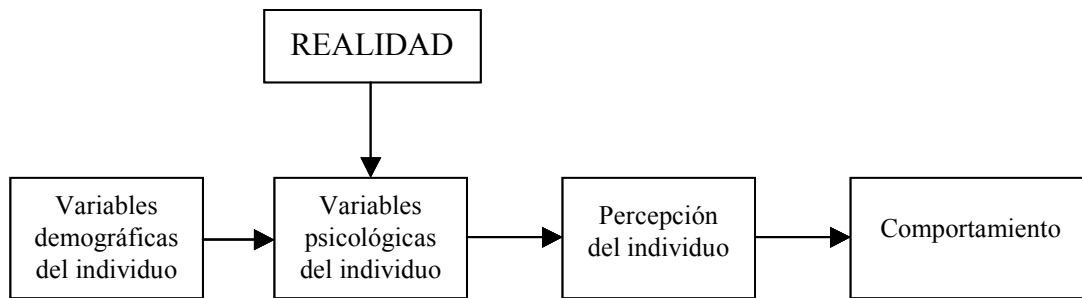


Figura 2.8: Esquema de incorporación de las variables psicológicas en la justificación del comportamiento individual (elaboración propia)

No es menos importante indicar que, en algunos casos, se asume que la cognición de la empresa se puede comprender por medio de la cognición o constructos individuales.

Otro aspecto a considerar es que la decisión de internacionalización de la empresa ha sido considerada como un acto emprendedor (Andersen, 1993; Bilkey y Tesar, 1977; Crick y Chaundry, 2001; Ibeh y Young, 1999; Lam y White, 1999). En este sentido, también se encuentran trabajos que apuntan la existencia de una forma diferente de recopilación y análisis de la información, que se fundamenta en el comportamiento emprendedor de los individuos (Allinson et al, 2000). Este comportamiento emprendedor ha sido asociado con la proactividad (Crant, 2000), lo que sugiere su análisis e inclusión en el modelo.

2.3.B.2.3 El análisis de la proactividad

En función de esa asociación entre el carácter emprendedor y la proactividad (Crant, 2000), es coherente pensar que junto con la variable psicológica aportada por el análisis de los estilos cognitivos, sería conveniente la incorporación de una variable relacionada con el comportamiento y asociada a las acciones innovadoras. La consideración de la proactividad es especialmente interesante en el análisis de la difusión del comportamiento exportador en un tejido empresarial, cuestión que será abordada con posterioridad en este capítulo. Ahora, los comentarios se centrarán en la explicación y utilidad de ese concepto.

Han sido numerosos los estudios que han diferenciado entre los exportadores activos y pasivos. Ya en los trabajos que dieron origen a la escuela de Uppsala (Bilkey, 1978; Caughey y Chetty, 1993; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977; Wiedersheim-Paul et al, 1975) se distingue entre estos tipos de empresas. Al igual que se proponía en dichos modelos, el directivo juega un papel fundamental en que la empresa tenga o carezca de iniciativa. En estudios más relacionados con los factores psicológicos y comportamentales del individuo, esta actitud o comportamiento ha venido siendo denominada como *proactividad* (Bateman y Crant, 1999; Crant, 2000; Bateman y Crant, 1993).

Para concretar el concepto acudiremos a la definición propuesta por Crant (2000). En dicho trabajo, y tras analizar las definiciones que de la proactividad se han propuesto en diversos estudios procedentes de diferentes áreas de conocimiento, se establece que el comportamiento proactivo “es aquel que lleva la iniciativa en la mejora de las circunstancias actuales, o en la creación de nuevas circunstancias”.

El comportamiento de las personas y su actitud frente a la resolución de problemas, así como el enfoque utilizado para conseguir dicha resolución, han sido objeto de estudio desde mitad del siglo XX (Crant, 2000). En dichos estudios, los autores ya comenzaban a plantear cuestiones relativas a las características de los directivos como decisores, y apuntaban la existencia de diferencias entre los mismos, aun en los casos en que sus trabajos y obligaciones eran similares (Bateman y Crant, 1993; Larson et al , 1986). En este sentido Larson et al (1986) recogen una serie de definiciones sobre el comportamiento proactivo de los directivos realizadas en la década de los 70. Todas las definiciones aportadas en dicho trabajo siguen una misma dirección, mostrando comportamientos caracterizados por el emprendimiento y la iniciativa en la resolución de problemas y toma de decisiones, aspectos, todos ellos, incluidos en la definición aportada por Crant (2000).

El problema planteado en el concepto de proactividad, no es el concepto en sí, sino su identificación. Weick (Larson et al, 1986) señaló la dificultad de distinguir

entre el comportamiento y el pensamiento proactivo, pues ambos iban íntimamente ligados. Ante esta problemática, Bateman y Crant (1993, 1996) en lugar de centrarse en la proactividad del individuo hablan del comportamiento proactivo de forma genérica, definiéndolo como aquel que directamente altera el entorno. Existen trabajos que asocian este tipo de comportamientos, o actitudes, con empresas que reaccionan más rápidamente ante variaciones del entorno, pudiendo obtener de dicho comportamiento una mayor rentabilidad (Aragón, 1998).

A lo largo del presente estudio seguiremos la definición propuesta por Crant (2000), basada en una anterior de Bateman y Crant (1999), que amplía el objeto sobre el cual debe incidir el comportamiento proactivo. De esta forma, ser proactivo es cambiar las cosas en una determinada dirección en relación con el entorno, diferenciando a las personas y organizaciones del resto. Sin embargo, ser proactivo no implica únicamente adelantarse al cambio, sino también ser generador de dicho cambio.

2.3.B.2.4 Una propuesta de inclusión dentro del proceso de internacionalización

En la literatura relacionada con la internacionalización de la empresa, como se comentó anteriormente, el concepto de proactividad ha sido reflejado a través del comportamiento activo o pasivo a la hora de iniciar y avanzar en el proceso de internacionalización. Este tema ha preocupado a los investigadores en la medida que una mayor o menor proactividad puede afectar a la rentabilidad (Domínguez y Sequeira, 1993), y se relaciona al dilema al que se enfrentan las empresas de ser pionero o entrante tardío (Lam y White, 1999).

Sin embargo, la introducción de la proactividad en el análisis de la internacionalización de la empresa no se ha realizado por medio del análisis del individuo, como proponían entre otros Crant y Bateman, sino a través de la clasificación de los estímulos que motivaban el comportamiento exportador y a los que se veía sometida la organización. Así, los estímulos pueden ser clasificados no sólo como externos e internos, sino también bajo la dualidad proactivos y reactivos

(Morgan y Katsikeas, 1997a). De este modo, los estímulos proactivos (*pull factors*) son los que están conectados al comportamiento agresivo y búsqueda deliberada de información para la realización de actividades exportadoras (Kandasaami, 1998), siendo el comportamiento del individuo una respuesta a dichos estímulos (Caughey y Chetty, 1993; Morgan y Katsikeas, 1997a).

Esta óptica no nos permite comprender como dos individuos sometidos a los mismos estímulos reaccionan de forma diferente, aún manteniendo constantes las variables consideradas como demográficas, ya que la existencia del estímulo es una condición necesaria pero no suficiente, pues depende igualmente de otros factores que potencian o inhiban la reacción (Genturk y Kotabe, 2001; Leonidou, 1998). Es necesario, en este momento, un cambio de enfoque en el análisis de esta característica. Para ello hemos de centrarnos en el individuo como decisor, volviendo a la definición del concepto de proactividad anteriormente expuesto.

Siguiendo este enfoque nos encontramos con que los términos proactivo y reactivo han sido usados para describir dos enfoques distintos de gestión. Los reactivos toman decisiones a partir de las necesidades en lugar de los deseos, mientras que los proactivos se fundamentan en las expectativas para la toma de decisiones (Larson et al, 1986). Esta argumentación no solo es válida para trabajos relacionados con la administración en general, sino que también ha sido aplicada al proceso de internacionalización (Wood y Robertson, 1997).

La inclusión de este factor en nuestro estudio encuentra su justificación en la visión del fenómeno de la internacionalización de las empresas como una innovación, considerando la exportación y el resto de etapas del proceso de internacionalización como el resultado de la búsqueda por mejorar las condiciones en las que una empresa lleva a cabo su actividad. En este sentido, aquellos directivos que posean un comportamiento, o una orientación, más proactiva deben mostrar un mayor interés en comenzar, o incluso aumentar el compromiso de su empresa con los mercados internacionales, frente a aquellos que se limitan a responder a las condiciones del entorno y no buscan información que les permita acceder a posiciones más competitivas por medio del acceso a nuevos mercados

(Caughey y Chetty, 1993; Kandasami, 1998; Lim, Sharkey y Kim, 1996; Morgan y Katsikeas, 1997a).

Hasta ahora la inclusión de la proactividad como un comportamiento o un conjunto de expectativas ha sido considerada en el proceso de internacionalización por medio de la orientación estratégica (Lefebvre, Mason y Lefebvre, 1997). Si bien esta variable ha sido contemplada por medio de innumerables dimensiones, entre ellas es posible encontrar estudios que relacionan dicha variable con el comportamiento proactivo (Porter, 1980, 1985). Así, nos encontramos con la definición de orientación estratégica como "las percepciones, predisposiciones, tendencias y motivaciones y deseos que preceden y guían la planificación estratégica y con ello la dirección de la empresa" (Wood y Robertson, 1997). Los directivos proactivos pasan bastante tiempo y dedican mucho esfuerzo para encajar los recursos y capacidades de la empresa con las oportunidades del mercado, mientras que en la orientación reactiva se observa una ausencia de planificación (Lim, Sharkey y Kim, 1996).

Sin embargo, y al igual que Larson et al (1986), Wood y Robertson (1997) encuentran gran dificultad en establecer una dicotomía excluyente entre aquellos directivos considerados como proactivos y los que habían sido considerados reactivos.

Al ser una variable relativa al comportamiento, aunque no análoga, estaría condicionada por los estilos cognitivos y por las variables demográficas de los individuos (figura 2.9). La proactividad, junto con las características psicológicas de los directivos, condicionaría la percepción del riesgo (Simon et al, 2000). Su aplicación al análisis del comportamiento internacional podría expresarse en el siguiente gráfico.

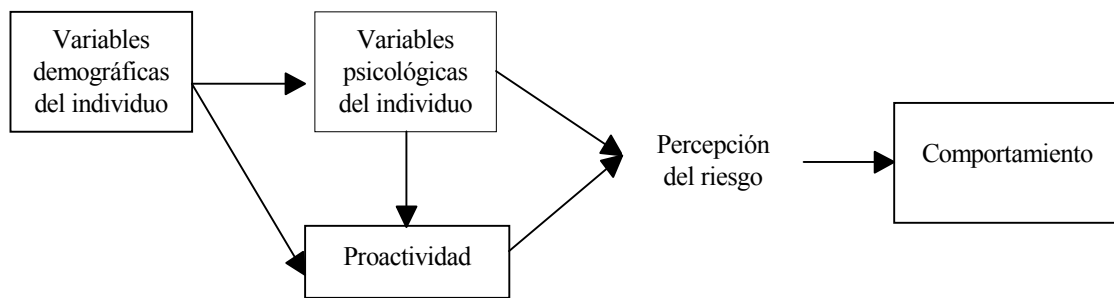


Figura 2.9: Incorporación de la proactividad del individuo en la justificación del comportamiento (elaboración propia)

2.4 CONCLUSIÓN

A pesar de lo extenso de la literatura relativa a los distintos factores que inciden en el proceso de internacionalización, la heterogeneidad en las variables dependientes analizadas y los factores considerados, tal y como se desprende de la revisión de la literatura realizada en los epígrafes precedentes, así como de las distintas revisiones y meta-análisis publicados (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Eshghi, 1992; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Leonidou et al, 2002; Zou y Stan, 1998), mantienen la vigencia y justifican la necesidad del estudio.

Un ejemplo de esta realidad se ve en el reciente análisis de Zou y Stan (1998) (tabla 2.4). La elección de este trabajo en lugar de otros más recientes (Leonidou et al, 2002) se debe principalmente a la sencillez y amplitud de sus resultados.

La falta de consistencia en los resultados muestra la necesidad de seguir realizando investigaciones empíricas que ayuden a la creación de un cuerpo teórico que sirva de base para profundizar en el conocimiento del comportamiento exportador. En este sentido, se procederá, en el siguiente capítulo a plantear distintas hipótesis que permitan la creación de un modelo secuencial, con el fin de contrastar los resultados previamente planteados por la literatura.

	No.	Ventas			Beneficio			Crecto.			Éxito			Satisfacción			Consec. Metas		
		+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0	+	-	0
Compromiso exportador del directivo	10	4	-	1	2	-	-	3	-	-	1	-	-	2	-	1	1	-	-
Orientación internacional	10	3	-	1	1	-	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Motivación exportadora (proactividad)	5	1	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Barreras percibidas de la exportación	9	6	-	3	3	-	1	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Ventajas percibidas de la exportación	9	-	2	4	1	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
Experiencia internacional	11	6	1	3	2	-	2	5	-	2	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Educación / experiencia	13	2	-	9	2	-	3	2	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	-
Tamaño	22	2	2	8	-	3	2	1	-	5	-	-	1	1	-	1	1	-	3
Edad de la empresa	6	-	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Competitividad Internacional	13	3	1	2	1	2	-	3	-	-	-	-	1	1	-	1	2	-	2
Tecnología	11	3	-	5	1	-	2	1	1	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras características de la empresa	5	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capacidades	13	4	1	4	1	-	4	2	-	2	-	-	1	3	-	4	3	-	1
Inestabilidad de la industria	2	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Competencia en la exportación	3	-	-	3	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Atractivo del Mercado exportador	8	3	1	4	3	2	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Barreras	5	1	2	3	-	-	3	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mercado doméstico	4	-	2	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	-	-	-	1	-	3

Tabla 2.4: Resultados empíricos obtenidos al relacionar variables internas con el rendimiento exportador [Adaptada de Zou y Stan (1998)]

CAPÍTULO 3: FACTORES QUE
CONDICIONAN EL
COMPORTAMIENTO EXPORTADOR:
UN ANÁLISIS EMPÍRICO

3.1 INTRODUCCIÓN

Tras la revisión de los distintos factores y condicionantes del comportamiento internacional de las empresas, tanto internos como externos, se va a plantear y analizar la posible relación existente entre ellos, así como su influencia sobre las decisiones de la empresa en el proceso de apertura a los mercados exteriores.

El planteamiento que se propone es la elaboración de un modelo en el cual, siguiendo las propuestas del enfoque secuencial (Bilkey, 1978; Welch y Wierdersheim-Paul, 1978; Reid, 1984) y el trabajo de Hambrick y Mason (1984), el individuo cobra un papel central en el proceso de internacionalización. Si bien la inclusión de variables relacionadas con los directivos o decisores es extensa, no lo es tanto cuando nos referimos a variables relacionadas con variables psicológicas subyacentes a las percepciones (Holzmüller y Kasper, 1991).

La escasa convergencia en los resultados a la hora de contrastar las diferentes relaciones establecidas hace necesario la adopción de técnicas más exploratorias que nos permitan comprender el fenómeno con cierta flexibilidad. Los resultados obtenidos en este estudio servirán para los estudios que se propondrán en los siguientes capítulos ya que es lógico pensar que se puedan encontrar relaciones significativas entre los modelos mentales de los actores y aspectos medibles del comportamiento estratégico, de la empresa y del entorno (Hodgkinson, 1997).

A continuación, se formularán una serie de hipótesis que permitan relacionar los factores que, según la revisión previamente realizada, condicionan o influyen en el proceso de internacionalización de la empresa.

3.2 MODELO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

El propósito final del modelo propuesto consiste, como ya se ha expresado, en explorar el rol del individuo en el comportamiento internacional de la empresa, en

un intento de continuar aportando algo más de luz al fenómeno de la internacionalización (Dosoglu-Guner, 2001). No obstante, también se recogen factores habitualmente considerados en la literatura y que, en mayor o menor medida, contribuyen a explicar las decisiones de internacionalización. En este sentido, se han planteado hipótesis relacionadas con el individuo, la organización y el entorno, como respuesta a la agrupación de factores propuesta en el capítulo 2.

3.2.A Hipótesis relacionadas con las características demográficas de los directivos.

Como se ha venido describiendo en los capítulos precedentes, el individuo se considera como un claro iniciador y conductor del proceso de internacionalización de las empresas (Gencturk y Kotabe, 2001). Sin embargo, la mayoría de estudios, aunque reconociendo su importancia y capacidad diferenciadora (Wally y Baum, 1994), han omitido las características psicológicas del decisor, situando sus propuestas próximas al enfoque propuesto por Hambrick y Mason (1984), basado en las características demográficas de los directivos. Así, este tipo de variables ha sido utilizado para explicar la diferencia de comportamiento y percepciones de las distintas organizaciones, argumentando que las variables demográficas de los directivos ejercen influencia sobre el comportamiento de los mismos (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998). Si bien este tipo de variables no constituye realmente una aproximación a los estilos de pensamiento y de toma de decisión (Markoczy y Goldberg, 1995; Markoczy, 1997, 2000), sí consideraremos que las variables demográficas están relacionadas con el perfil del decisor y, por tanto, están vinculadas al comportamiento a través de las variables psicológicas.

En lo que respecta al proceso de internacionalización, los distintos autores se han apoyado en la hipótesis de que las variables sociodemográficas de los directivos son determinantes, y discriminantes, de la actitud que estos tienen frente a la exportación o la internacionalización (Hurtado, 2000), aunque las distintas revisiones han dejado evidente una ausencia de estudios concluyentes sobre el efecto que en realidad tienen (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998). Es plausible pensar, en este

caso, que existen un conjunto de factores que ‘matizan’ las características demográficas, así como las referidas a la actitud (Eshghi, 1992).

En nuestro análisis se van a tener en cuenta tres variables relacionadas con los aspectos psicológicos del individuo: tolerancia a la ambigüedad (Westerberg et al, 1997), definida como la capacidad de un individuo de soportar situaciones inciertas; la proactividad (Bateman y Crant, 1993; Crant 1995; Crant, 2000), entendida como la actitud del individuo para cambiar la situación actual; y los estilos cognitivos (Allinson y Hayes 1996; Hayes y Allinson, 1994), que hacen referencia a la forma en que los individuos recogen, almacenan y procesan la información. Aunque no es muy abundante la literatura sobre el efecto que estas variables tienen sobre los comportamientos organizativos, sí existen algunas relaciones con factores demográficos (edad, sexo, puesto de trabajo) (Armstrong, 2000; Hayes y Allinson, 1998; Sadler-Smith, 1999; Sadler-Smith et al, 2000), que permiten establecer unas primeras hipótesis que vinculan estas características demográficas con las variables psicológicas consideradas.

Una de las variables más ampliamente utilizada por los investigadores, dentro del ámbito de la administración internacional, ha sido la edad del directivo (Leonidou, Katiskeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998) relacionándola directamente con la decisión y propensión a exportar. En la literatura, se ha venido señalando que las personas jóvenes poseen una actitud más emprendedora, arriesgada y dinámica que las personas de mayor edad, observándose menor inercia en las respuestas a variaciones en su entorno (Hambrick y Mason, 1984; Wiersema y Bantel, 1992). Esto nos conduce a plantear la siguiente hipótesis:

H1a: Los decisores de menor edad presentarán mayor proactividad en su comportamiento.

H1b: Los decisores más jóvenes se identificarán menos con estilos cognitivos racionales y sí con otros más impulsivos.

De igual modo, y junto con la edad, el nivel educativo del decisor ha sido otro

factor ampliamente considerado en la literatura referente al proceso de internacionalización. Dentro de las investigaciones que han observado su influencia en el proceso de internacionalización, la mayoría han encontrado una relación positiva con el fenómeno de la internacionalización (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), aunque también existen estudios que han obtenidos resultados empíricos que muestran una escasa o nula influencia (Holzmüller y Kasper, 1991; Manolova et al, 2002; Moon y Lee, 1990). Al igual que en caso de la edad, se va a introducir una variable psicológica que actúe como moderadora o condicionante de su posible influencia.

Teniendo en cuenta que los estilos cognitivos están altamente relacionados con el aprendizaje y el grado de conocimiento del individuo (Hunt et al, 1989; Robey y Taggart, 1981; Hayes y Allinson, 1994), se plantea la siguiente hipótesis:

H2a: A mayor nivel de estudios poseído por los directivos, más racional será el individuo.

Según el planteamiento de Bartlett y Ghoshal (1992), el nivel de educación favorecerá la familiarización del individuo con situaciones complejas facilitando la toma de decisiones en tales circunstancias, por lo que también cabe plantear que:

H2b: Un nivel de estudios superior, implicará una mayor tolerancia a la ambigüedad por parte del directivo.

Junto a estos dos factores, se propone la inclusión de otros ya tratados en la literatura como son la experiencia laboral previa (Gray, 1997; Westhead, 1995) y aquella faceta del individuo relacionada con otros países (Andersen y Rynning, 1994).

La relación planteada a partir de la experiencia profesional se fundamenta en la idea de que las experiencias adquiridas previamente reducen la incertidumbre cuando el individuo se enfrenta de nuevo a tales situaciones (Reid, 1983). Al igual que ocurría con el nivel educativo, la experiencia profesional ha encontrado una

mayoría de resultados positivos en la potenciación de la actividad exportadora (Axinn, 1988; Ursic y Czinkota, 1984; Dichtl et al, 1990). Paralelamente, también han sido obtenidos resultados enfrentados (Manolova et al, 2002), encontrando escasa relación con el fenómeno.

Para el planteamiento de hipótesis se va a seguir la visión tradicional, es decir, asociando positivamente la experiencia con variables incidentes en el proceso, de tal forma que se podría establecer:

H3a: La existencia de experiencia laboral previa incidirá positivamente en la tolerancia que el individuo muestra ante la ambigüedad.

H3b: La experiencia laboral favorece que el individuo tenga un estilo cognitivo más racional y menos intuitivo.

De igual modo, se propone la inclusión en el estudio de variables asociadas con el bagaje internacional del decisor. Así, siguiendo los planteamientos de Andersen y Rynning (1994), este tipo de experiencias favorecerá el conocimiento y la posesión de información necesaria que condicionan la percepción del proceso de internacionalización por parte del decisor. Aunque Holzmüller y Kasper (1991) proponen la incidencia de este tipo de variables de forma indirecta, nosotros vamos a considerar que influyen tanto directamente como a través de la percepción del riesgo, la cual está referida específicamente al fenómeno de la internacionalización de la empresa. En nuestro estudio se ha agrupado todo el bagaje internacional del decisor bajo una única denominación (Orientación Internacional) que comprende el conocimiento de idiomas, la residencia - laboral o por estudios- en el extranjero y el gusto por viajar al extranjero. La amplia contrastación empírica existente, aunque no absoluta (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998), justifica que se propongan las siguientes hipótesis:

H4a: La orientación internacional estará relacionada negativamente con la percepción del riesgo de exportar percibido por el decisor.

H4b: La orientación internacional ejercerá una influencia positiva sobre el nivel de internacionalización de la empresa.

A continuación, se va a hacer mención a las características psicológicas del individuo antes mencionadas. Aspectos como la proactividad o los estilos cognitivos han sido ampliamente referenciados en la revisión realizada en el capítulo 2. Sobre las premisas allí descritas, se puede deducir relaciones positivas entre los comportamientos proactivos y la tolerancia a la ambigüedad, o entre la percepción del riesgo y la tolerancia a la ambigüedad.

Allinson et al (2000), en un intento de relacionar el comportamiento emprendedor y el estilo cognitivo, encuentran que las personas con un estilo más intuitivo son menos conformistas respecto a cómo se hacen las cosas y se mueven por estímulos impulsivos. En sus resultados comprueban cómo el estilo racional, por su parte, inhibe la innovación. Esta idea nos lleva a las siguientes hipótesis.

H5a: Los decisores con estilos cognitivos más racionales presentarán menores niveles de proactividad.

H5b: Los directivos con estilos cognitivos más impulsivos percibirán un menor riesgo relacionado con la actividad exportadora.

La tolerancia a la ambigüedad ha sido definida previamente como el grado en que un individuo es capaz de soportar la exposición a situaciones ambiguas o inciertas, característica que está relacionada con su capacidad de planificación (Westerberg et al, 1997), es decir, estando asociada a individuos más impulsivos que racionales. La hipótesis que podría formularse al respecto sería:

H5c: Aquellos individuos con estilos cognitivos más racionales mostrarán una menor tolerancia a la ambigüedad, frente a decisores con características intuitivas.

En relación con la proactividad, cabe decir que siempre ha sido asociada a una intención por cambiar la situación actual, mostrando un fuerte vínculo con el concepto de emprendedor (Crant, 2000). En este sentido, Kickul y Gundry (2002) asocian al carácter emprendedor una visión más optimista del riesgo, y por ello son más tolerantes a situaciones inciertas. De igual forma otros estudios también han encontrado una fuerte relación entre la tolerancia a la ambigüedad y el comportamiento emprendedor o proactivo (Becherer y Maurer, 1999; Entrialgo et al, 2000; Gupta y Govindarajan, 1984). Este planteamiento nos lleva a enlazar la proactividad con las hipótesis previas de forma que:

H6a: Aquellos decisores con una mayor tolerancia a la ambigüedad presentarán, igualmente, un perfil proactivo.

H6b: Los decisores más proactivos tendrán una menor percepción del riesgo.

De modo parecido, se ha sugerido que la proactividad condiciona las percepciones, reduciendo la ambigüedad existente en el entorno (Simon et al, 2000) y, por tanto, con el comportamiento internacional (Kandasaami, 1998; Lim, Sharkey y Kim, 1996; Morgan y Katsikeas, 1997a, 1997b). Debido a que los entornos no son entendidos como una realidad en sí, sino que las organizaciones crean sus propios entornos por medio de procesos de sensibilización colectivos que actúan sobre la percepción tanto del entorno como de sí mismos (Daft y Weick, 1984; Hodgkinson, 1997). Estas ideas llevan a proponer las siguientes hipótesis:

H6c: Aquellos individuos más proactivos presentarán una menor percepción de entornos hostiles y competitivos.

H6d: La proactividad del individuo estará asociada a una mayor percepción de competitividad por parte de su empresa.

Así mismo, los trabajos de Crick y Chaundry (2001) e Ibeh y Young (1999) identifican la decisión de internacionalización como un acto emprendedor. Esta idea

ya había sido planteada en la literatura, estableciendo que los directivos con características proactivas tendrán un comportamiento más orientado a comenzar o aumentar el compromiso de su empresa con los mercados internacionales (Caughey y Chetty, 1993; Kandasami, 1998; Lim, Sharkey y Kim, 1996; Morgan y Katsikeas, 1997a).

H6e: Un carácter más proactivo de los individuos se asocia a niveles más altos de internacionalización.

Retomando la definición de tolerancia a la ambigüedad de Westerberg et al (1997), y teniendo en cuenta la relación propuesta por Wood y Bandura (1989) que vincula los factores personales (comportamiento, cognición y otros) con los factores del entorno, de modo que se influyen mutuamente, es lógico plantear la existencia de una relación entre esta variable y la percepción del riesgo, ya que la tolerancia a la ambigüedad está referida a la capacidad de actuación del individuo en entornos inciertos (Westerberg et al, 1997). Por tanto:

H7a: Aquellos individuos que presenten una mayor tolerancia a la ambigüedad tendrán una menor percepción del riesgo de actuar de modo internacional.

H7b: La percepción de la hostilidad y complejidad del entorno estará vinculada a la tolerancia a la ambigüedad del decisor, de forma que los que puntúen más alto en tolerancia a la ambigüedad tenderán a simplificar su percepción del entorno competitivo.

Por último, en relación con el directivo, se ha hablado de la percepción del riesgo relacionado con la internacionalización. Dicha percepción estará condicionada tanto por factores intrínsecos al individuo, como de la realidad interpretada por el mismo. Ante esta idea se plantea que:

H8: A mayor percepción del riesgo menor nivel internacional presentará la empresa.

3.2.B Hipótesis relacionadas con las características de la empresa.

Como se ha comentado anteriormente, el individuo actúa como catalizador de las realidades de su empresa y del entorno en el que desarrolla su actividad, creando las estrategias a partir de las percepciones que del entorno y de la empresa posea (Dess y Davis, 1984). A tal efecto, es conveniente incluir variables medidas a partir de datos objetivos, que actúen de variables de control, y otras en las cuales el individuo que va a tomar las decisiones dentro de la organización exprese su visión su opinión acerca de dichas variables.

Relacionadas con la empresa, como se ha examinado en capítulos anteriores, se han venido analizando múltiples características como influyentes en la decisión de iniciar las actividades internacionales. Aspectos tales como la edad, el tamaño, el capital, etc., se han convertido en aspectos clásicos de la literatura que analiza el proceso de internacionalización (Katsikeas, 1994), no existiendo un consenso o convergencia en los resultados obtenidos. Ante esta diversidad de resultados, se ha decidido la inclusión como posibles variables explicativas del fenómeno, como estudio de réplica de las anteriores investigaciones y para examinar su influencia en un contexto diferente.

La edad de la empresa ha sido ligada en múltiples estudios al desarrollo de la actividad internacional. El efecto de esa relación, por el contrario, adolece de un signo claro. Siguiendo los estudios del enfoque secuencial (Cavusgil, 1984a; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977), se va a plantear la internacionalización como un fenómeno altamente dependiente de la experiencia, y por tanto de la edad. La edad no es, exclusivamente, un factor humano, sino que el tiempo que la empresa lleva operando puede aportar una solidez en el mercado suficiente para servir de soporte a nuevas iniciativas, reduciendo la posibilidad de incertidumbre (Autio et al, 2000).

H9a: A mayor edad de la empresa menor será el riesgo que esta percibirá en actividades fuera de las fronteras nacionales.

H9b: Una mayor edad se asocia a una mayor expansión internacional, ya que puede tener un mayor conocimiento acumulado.

Otro factor importante a tener en cuenta es el tamaño. La posesión de recursos es un factor fundamental a la hora de considerar el inicio de cualquier actividad, lo que hace necesaria la disposición de recursos tanto en el inicio como en el desarrollo de las distintas opciones estratégicas llevadas a cabo por la empresa en el proceso de internacionalización (Suárez et al, 1999). El modo de entrada en los nuevos mercados seleccionados por la empresa determinará el nivel de recursos que se necesita para su consecución (Dunning, 1980), aunque se precisa la intervención de otras variables (Bonaccorsi, 1992; del Río, 2000). Al ser principalmente la exportación el medio utilizado por las pequeñas y medianas empresas, y son este tipo de empresas las que dominan el panorama empresarial de Andalucía, es posible intuir que si bien es un factor necesario, no es un aspecto determinante para la salida a otros mercados. Es posible observar en estudios recientes (Guillén, 2002) cómo se relaciona el comportamiento internacional con la flexibilidad. En este caso, tanto la edad como el tamaño actuarían en detrimento de la adaptabilidad de la empresa y a favor de una inercia operativa (Denison et al, 1996). En nuestro estudio ha predominado la suposición opuesta y fundamentada en el conocimiento y la superioridad de recursos (Alonso y Donoso, 2000; Burton y Schlegelmilch, 1987; Cavusgil y Naor, 1987; Ito y Pucik, 1993; Javalgi et al, 1998; Suárez et al, 1999; Wiedersheim Paul et al, 1978; Yang et al, 1992). A este respecto se establece que:

H10a: Un mayor tamaño determinará una menor percepción de riesgo en la realización de actividades en mercados internacionales.

H10b: Una mayor posesión de recursos (medida por medio del tamaño) determinará un mayor compromiso en la realización de actividades en mercados internacionales.

Paralelamente, y aunque el ámbito de actuación puede condicionar el tamaño, éste puede ser considerado como una variable independiente. En este

sentido, la expansión nacional ha sido relacionada en múltiples ocasiones como un preámbulo a la expansión internacional (Alonso y Donoso, 1994) de tal forma que:

H10c: Un ámbito de actuación más amplio irá acompañado con una menor percepción de riesgo en la realización de actividades en mercados internacionales, ya que reduce la incertidumbre de la expansión.

H10d: Una mayor expansión en el mercado nacional determinará un mayor compromiso en la realización de actividades en mercados internacionales.

Como se ha señalado en los comentarios acerca de la variable edad, la experiencia y el conocimiento sobre los mercados internacionales es fundamental en el proceso de internacionalización (Andersen y Rynning, 1994; Fletcher, 2001; Rao y Naidu, 1992; Yaprak, 1985). Por ello, se deben tener en cuenta todas las posibles fuentes de información acerca de dichos mercados. Una de ellas es la internacionalización de las actividades internas por medio de la importación (Jones, 1999; Stahl, 2000). En consecuencia, se puede afirmar que:

H11a: Aquellas empresas que importen materia prima, tecnología o productos intermedios, tendrán un mayor conocimiento de los mercados internacionales y percibirán menor riesgo de este tipo de actividades.

H11b: Aquellas empresas que importen materia prima, tecnología o productos intermedios, se encontrarán en etapas más avanzadas dentro del proceso de internacionalización.

Al igual que los factores anteriores, la pertenencia a otra corporación mayor e incluso la nacionalidad del capital de la empresa pueden influir en las decisiones que se adopten (Diamantopoulos y Winklhofer, 1999; Javalgi et al, 1998; Bijmolt y Zwart, 1994). En este sentido, es plausible pensar que las empresas que forman parte de corporaciones de cierto tamaño pueden disponer, en caso de necesidad de afrontar nuevos retos, de los recursos necesarios provenientes de la matriz, incluso información, con objeto de mejorar la competitividad. En este mismo sentido la

presencia de capital extranjero en la administración de la empresa puede ayudar a la reducción de la distancia cultural con otros mercados facilitando la actividad internacional de la empresa. Por todo esto, establecemos que:

H12a: Las empresas que sean filiales de otras organizaciones presentarán una menor percepción del riesgo en la realización de actividades comerciales en mercados internacionales.

H12b: Las empresas que dependan de una matriz, presentarán un mayor desarrollo su actividad fuera del mercado doméstico.

H12c: La presencia de participación extranjera en el capital facilitará que la empresa adopte actividades internacionales.

H12d: La diversidad de nacionalidades en el capital de la empresa reducirá la percepción de riesgo proveniente de actividades internacionales.

Hasta ahora se han considerado únicamente el efecto directo de los recursos sobre el proceso de internacionalización; sin embargo, las empresas no son únicamente un conjunto de recursos, sino que su situación competitiva depende de cómo se combinen dichos recursos y de las capacidades que los acompañen, llegándose a establecer que la percepción de la estrategia depende de la capacidad cognitiva, y ésta es limitada (Gronhaug y Falkenberg, 1989).

También se ha de tener en cuenta que los recursos de la empresa no son importantes por sí mismos, sino en la medida que proporcionan una ventaja competitiva (Barney, 1991; Grant, 1991), es decir, una posición competitiva sostenible en términos de la literatura clásica sobre estrategia. Es lógico pensar que la posesión de una buena situación competitiva orientará a la empresa a la búsqueda de nuevos mercados. Sin embargo, la posesión de una ventaja competitiva es difícil de analizar y observar a no ser que se tengan elementos de comparación (Jaffe y Pasternak, 1994). Por tanto, y teniendo en cuenta el tipo de comportamiento que constituye el objeto de análisis, se atenderá a la posición

competitiva percibida por la empresa y no a la posición que realmente ocupa la empresa en el panorama competitivo. En función de estas reflexiones es posible afirmar que:

H13a: La percepción de que se poseen ventajas competitivas provocará una menor percepción del riesgo asociado a las actividades internacionales por parte de las empresas.

H13b: Aquellas empresas que piensen que poseen una ventaja competitiva tendrán mayor probabilidad de emprender actividades fuera de sus fronteras que aquellas que no la posean.

3.2.C Hipótesis relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial.

Como se ha venido comentando en múltiples ocasiones en el presente trabajo, comprender el comportamiento de una empresa fuera de un entorno concreto carece de sentido (Escolano y Belso, 2001; Fahy, 1996). A tal efecto ha sido ampliamente consensuado en la literatura que la situación de la empresa dentro del mercado local es un factor altamente indicativo de la potencialidad exportadora de la empresa (Canals, 1994). Para conocer la situación competitiva del sector, se van a analizar el número de competidores, su tamaño, así como la evolución total de las ventas del sector.

Ya los en los años 70 y 80, la evolución de la demanda se consideró como un incentivador para que las empresas inicien su proceso de internacionalización (Bilkey, 1978; Welch y Wierdersheim-Paul, 1978; Reid, 1984). De modo similar, el estancamiento de las ventas dentro del sector ha sido mostrado en innumerables ocasiones (Morgan, 1999; Westhead, 1995) como uno de los condicionantes que hace a las empresas con vocación de crecimiento salir a los mercados internacionales (Kandasaami, 1998). Por tanto:

H14a: Mientras menor sea el crecimiento de las ventas en el sector, peor percepción del entorno tendrá el directivo.

H14b: A menor crecimiento de las ventas del sector, mayor probabilidad de que la empresa intente introducirse en mercados extranjeros.

De forma parecida, es previsible que tanto las fuentes de información disponibles como el conocimiento de las mismas influyan en las variables analizadas. Estos factores afectarán a la información que la empresa posea y, por tanto, a la percepción que la empresa tiene del entorno, de su competitividad y del riesgo que suponen las operaciones exteriores. Además, esta información disponible condicionará las decisiones y comportamientos de la empresa (Leonidou y Katsikeas, 1997).

H14c: Las fuentes de información estarán relacionadas positivamente con la percepción que del entorno posea la empresa.

H14d: La información es fundamental para alcanzar altos niveles en el grado de internacionalización.

H14e: La percepción que la empresa tenga de su competitividad, estará condicionada por las fuentes de información que utilice.

H14f: La percepción del riesgo vendrá determinada por el uso de determinadas fuentes de información.

Por último, y tal y como se estableció previamente, los factores personales y los factores del entorno se influyen mutuamente aunque no con la misma fuerza, ni de forma simultánea (Wood y Bandura, 1989). Parece por tanto pertinente pensar que ante una percepción negativa del entorno, el riesgo asociado a la actividad internacional sea alto, con lo que:

H15: Mientras más negativa sea la percepción del entorno, mayor percepción de riesgo relacionado con la actividad internacional será mostrada por los decisores.

Una vez justificadas todas las hipótesis se procede a representarlas gráficamente, a través de un modelo causal que será el que se intente evaluar, a continuación, por medio de técnicas estadísticas multivariantes.

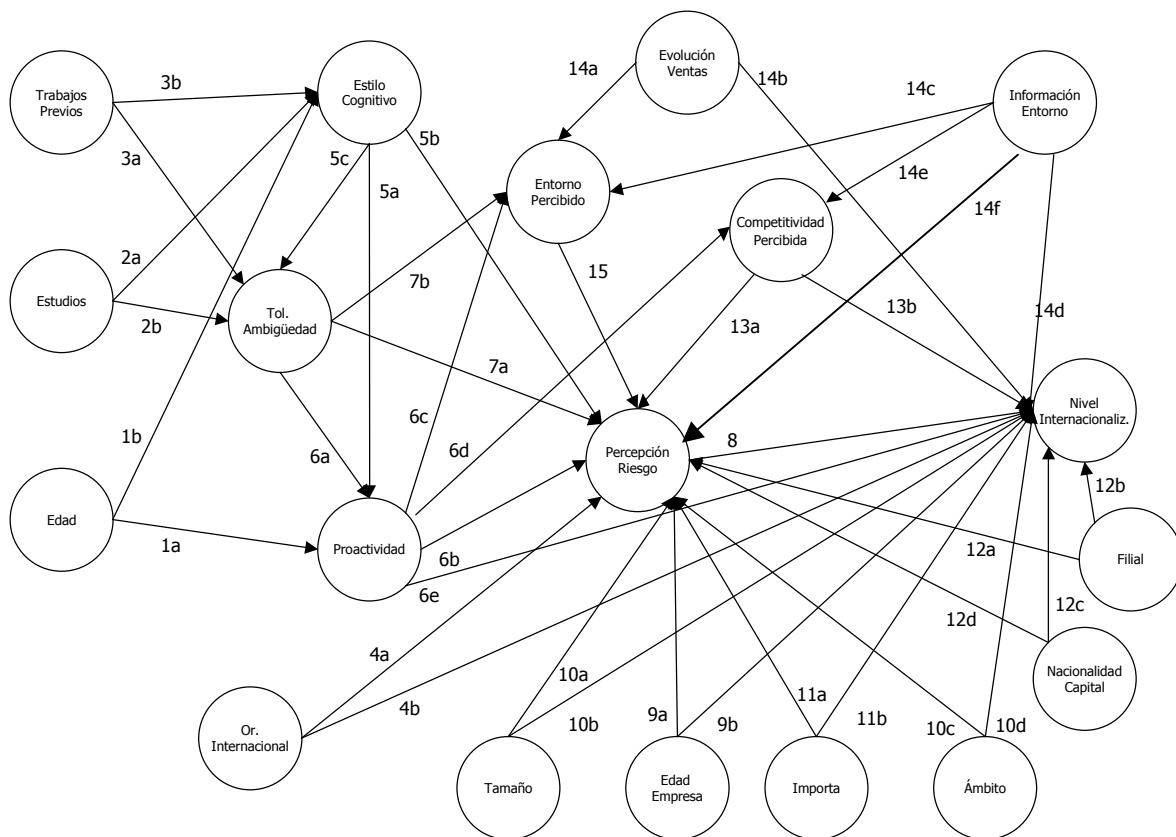


Figura 3.1: Modelo estructural

3.3 OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Dentro del ámbito de la administración internacional en España, la posibilidad de uso de datos secundarios se presenta como algo difícil, por no calificarlo de imposible. La inexistencia de un censo oficial de exportadores desde que la Dirección General de Aduanas dejó de ofrecer esta información en el año 1994, y la negativa por parte de la misma a proporcionar cualquier tipo de información, ha

provocado la necesidad de que se exploren otras fuentes.

El Instituto Estadístico de Andalucía, cuando habla de los datos para la elaboración de sus estadísticas relacionadas con la exportación expone:

<<El Plan Estadístico Nacional atribuye al Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la competencia de la obtención de las estadísticas de los intercambios de bienes con el comercio entre los Estados miembros de la Unión Europea y con países terceros, siguiendo la tradicional asignación de competencias reconocida en el R. D. 222/87 de 20 de febrero.

Este registro de operaciones se hacía partiendo del Documento Único Administrativo (DUA), de obligado cumplimiento por parte de los agentes que realizaban operaciones con el exterior. Con la información que se obtenía de este documento el Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales realizaba una estadística de los intercambios comerciales. En esta explotación estadística se recogía información por Comunidades Autónomas, aunque no con la misma desagregación con que se presentaba la nacional. Con el fin de cubrir este hueco las C.C. A.A. han llevado a cabo distintas explotaciones del registro de operaciones con el exterior.

La puesta en práctica del Mercado Único el 1 de enero de 1993 implica la supresión de la mayor parte de los trámites, documentos y controles relacionados con los intercambios de bienes entre Estados miembros de la U.E.. Esto ha dado lugar a una nueva forma de registrar las operaciones comerciales entre los países miembros. El nuevo sistema de recogida de datos estadísticos del comercio entre los Estados miembros, método INTRASTAT, ha sido aprobado por el Reglamento del Consejo N° 3330/91, de 7 de noviembre de 1991 (Diario Oficial n° L316, de 16 de noviembre de 1991).

El Documento Único Administrativo (DUA) queda exclusivamente para la recogida de datos en el ámbito del comercio con terceros países. >>

Ante la imposibilidad del uso de esta fuente, el siguiente paso fue optar por la obtención de datos primarios. Debido al reducido índice de respuesta obtenido a través de las encuestas telefónicas o postales, y el tamaño del cuestionario que se pretendía utilizar, se pensó en la necesidad del uso de encuestadores para la recopilación de información. En nuestro caso, se optó por solicitar ayuda a la empresa pública Comercializadora de Productos Andaluces (CdeA)¹⁰, actualmente Extenda, sin la cual no se hubiese podido acceder a dichos datos, y que sirvió de apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el proceso de desarrollo del presente trabajo.

Sin entrar en detalle en la descripción del uso de encuestadores en la recogida de información, puesto que se aleja del objetivo del estudio, sí puede ser pertinente una pequeña revisión de los requisitos y etapas que este tipo de estudios presenta.

Según García et al (2002), el estudio por medio de cuestionarios y entrevistadores comprende diversas etapas:

1. Formulación del problema de investigación
2. Proyecto y presupuesto
3. Coordinación de los datos
4. Programas de tabulación
5. Contactos con los entrevistadores
6. Borrador de cuestionario
7. Diseño de la muestra
8. Plan de análisis
9. Ensayo o pre-test del cuestionario

¹⁰ En la actualidad EXTENDA

10. Versión definitiva del cuestionario
11. Planificación del trabajo de campo
12. Cursos de entrevistadores
13. Realización de la entrevista
14. Cierre de preguntas
15. Libro de claves
16. Codificación
17. Grabación
18. Tabulación
19. Preparación del informe
20. Final de la investigación

En estas etapas se describe el desarrollo total de la investigación, habiéndose realizado muchas de ellas previamente a la decisión de cual iba a ser la forma de recogida de información.

Para comprender como enfocar las tareas que se debían acometer era importante realizar un estudio detenido de las exigencias que presentan este tipo de estudios. Babbie (2000) identifica y desarrolla las tareas relacionadas con la preparación del proceso de recogida de datos de una forma más detallada. De este trabajo podemos extraer que:

- El encuestador debe mantenerse al margen de las respuestas no orientando al entrevistado. Sin embargo, y en caso de necesidad, éste puede actuar como director de la respuesta hacia algún extremo cuando el término medio no sea válido para la investigación. Aún así, la intervención debe ser neutral no orientando hacia ninguno de los extremos la respuesta.
- Es interesante conocer el reparto de zonas por parte de los encuestadores, ya que esto permite conocer la homogeneidad de respuesta.

Junto a estas dos ideas, a la hora de enfrentarse a su trabajo debemos establecer una guía de conducta de la siguiente forma:

- En una reunión se debe explicar el objeto de estudio.
- Junto a esta explicación se les entregará el cuestionario, así como las normas y procedimientos a seguir.
 - Los encuestadores deben conocer el cuestionario con el fin de alcanzar fluidez y que la entrevista se desarrolle como si de una conversación se tratase.
 - De igual forma, su conocimiento permitirá solventar problemas en tanto las preguntas pueden no ajustarse por igual a todos los tipos de entrevistados.
 - En caso de interpretación, anotarlo. Es decir, si la respuesta no es clara y se le pide que se ajuste a uno de los puntos, anotar por qué se hizo, si tras intentar que se decante por alguna opción de forma NEUTRA el entrevistado no lo hizo.
- Planteamiento de problemas por parte de los entrevistadores y soluciones
- Cómo actuar ante otros problemas que pueda plantear el cuestionario
- Posibilidad de hacer una demostración
- Exigir informes periódicos
- Teniendo en cuenta que el cuestionario se va a pasar por personas con distinto origen trazar un documento que recoja las posibles dudas así como información de contacto.

Todas estas actividades fueron desarrolladas en diversos contactos durante la preparación de la fase de recogida de datos. La realización de entrevistas se desarrolló en el periodo comprendido desde el 15 de noviembre de 2002 hasta el 15 de diciembre de 2002, entrevistando un total de 250 empresas.

3.4 FICHA TÉCNICA

El objetivo era obtener una muestra aleatoria en la que el número de empresas exportadoras fuera lo suficientemente elevado. Teniendo en cuenta que el número de empresas exportadoras en el tejido empresarial español y andaluz es relativamente reducido, parecía conveniente centrarse en una serie de sectores en

los que la probabilidad de exportar fuera lo suficientemente elevada para que un muestreo aleatorio permitiera una representación significativa de exportadores.

Asumiendo que el acceso a la población total de empresas de Andalucía era inviable, se optó por acudir a distintas fuentes de información con objeto de elaborar una base de datos sobre la cual realizar nuestro estudio.

La disponibilidad de recursos hacía accesibles la base de datos Ardan, con información sobre 10.000 empresas andaluzas, la base de datos Sabi, con 20.000 empresas que presentan sus cuentas en los registros sitios en Andalucía, y la base de datos generada por la propia Extenda con unos 6.000 registros. El criterio de volumen de información hizo que se concentrasen todos los esfuerzos en el análisis de las 20.000 empresas incluidas en Sabi.

Para la selección definitiva de la muestra, y a la vista de la heterogeneidad de los datos con los que se contaba, se optó por calcular el ratio sobre los sectores incluidos en la base de datos Sabi, ya que era la que mayor volumen de información ofrecía. En dicha base de datos las empresas aparecen con su código de actividad CNAE. Se procedió a agrupar dicho código a tres dígitos y, en función de este nivel de agregación, se calculó el porcentaje de exportadoras existentes en cada uno de los sectores.

El número de empresas incluidas en la base de datos es de 19.863. La base de datos ofrece para cada registro un campo en el cual se califica a las empresas como: EXPORTA; IMPORTA; EXPORTA/IMPORTA; NO REALIZA ACTIVIDAD EXTERIOR.

Agrupando las empresas bajo esos criterios de forma conjunta con su actividad se procedió a calcular el ratio propuesto por Alonso y Donoso (1994), y que ellos denominaron como Probabilidad de exportación:

$$RatioExp = \frac{EXPORTADOR + EXPORTADOR/IMPORTADOR}{N^{\circ} TOTAL DE EMPRESAS SECTOR}$$

Sin embargo, dicho ratio ofrecía una visión parcial, ya que algunos sectores ocupaban los primeros puestos debido al número reducido de empresas, siendo en su mayoría de carácter exportador. Esta situación nos obligó a ponderar el ratio en función de la representatividad del sector dentro del total de la base de datos quedando de la siguiente forma:

$$RatioExp * \frac{N^{\circ} \text{ TOTAL DE EMPRESAS SECTOR}}{N^{\circ} \text{ TOTAL DE EMPRESAS}}$$

Asumiendo las imperfecciones que el sistema presenta, es el único posible ante la dificultad de acceso a datos homogéneos, ya que la última tabla input-output disponible, fuente de selección de sectores en algunos trabajos (Ruiz, 2000), data de 1995.

Los sectores a seleccionar debían ofrecer un valor alrededor del 50%, de forma que asegurase un volumen alto tanto de exportadores como de no exportadores. Este criterio condujo a la selección de los siguientes sectores:

- Otros productos alimenticios
- Fabricación de muebles
- Fabricación de grasas y aceites
- Confección de prendas de vestir en textiles y accesorios
- Fabricación de productos de materias plásticas
- Preparación y conservación de frutas y hortalizas
- Fabricación de artículos de joyería

El total de empresas que SABI incluye dentro de esos 7 factores es de 1.117. Con objeto de aumentar la cantidad de información disponible se completó este número con los datos provenientes de la base de datos de Extenda, seleccionando las empresas a considerar a través de los criterios de agrupación que dicha base de datos posee. El número de empresas que conformarán la población total a estudiar asciende de esta forma hasta 3.597.

Teniendo en cuenta que una muestra de 225 empresas suponía un error

muestral del 6.3% con un nivel de confianza del 95%, y que los recursos disponibles eran limitados, se optó por entrevistar dicho número de empresas de toda la Comunidad Autónoma de Andalucía. Del total de cuestionarios recogidos, y tras descartar tres debido a desviaciones en los sectores, se consiguió obtener en diciembre de 2002 un total de 222 empresas que constituyen la muestra analizada. La selección de las empresas siguió un procedimiento totalmente aleatorio, no atendiendo a la distribución sectorial de las 3.597 empresas contenidas en nuestra base de datos.

El cuestionario estaba dirigido a cualquier miembro del consejo de administración, empresario, gerente o presidente, en función de las características de la empresa. La justificación de la decisión se encuentra ampliamente respaldada en la literatura, y se puede argumentar de la siguiente forma:

- El presidente es más probable que estuviese envuelto en el proceso de decisión de la internacionalización (Eriksson et al, 2000)
- En las PYMES el poder de decisión recae sobre una única persona (Gray, 1997)
- La persona objeto de estudio dentro de la empresa debe ser un directivo, preferentemente el presidente o el director general, ya que son estos los que desempeñan un papel más importante en la estrategia de la empresa (Dess y Davis, 1984).
- Aunque se ven influenciado por relaciones, es el equipo directivo el que toma las decisiones (Calori, Johnson y Sarnin, 1994)
- A menor tamaño de la empresa mayor influencia del *CEO* (Westerberg et al, 1997).

A pesar de estas justificaciones, y con objeto de comprobar la fiabilidad de las respuestas se sometió a cada empresa a un segundo cuestionario. En esta ocasión la entrevista se dirigía a cualquier otra persona perteneciente a la estructura de toma de decisiones de la empresa (jefe de administración, jefe de ventas, jefe de exportación, etc.), y se realizaba bajo el conocimiento de la primera persona encuestada. De esta forma se pudo comprobar que existía consistencia entre las

repuestas dadas en las dos entrevistas realizadas por cada organización objeto de estudio¹¹.

A medida que se iban recogiendo los cuestionarios estos iban siendo numerados e identificados. De forma aleatoria, y debido a que el proceso de recogida de información estaba controlado por nosotros sólo en la preparación de las entrevistas, se procedió a realizar un sondeo telefónico entre las empresas encuestadas, para corroborar la realización del cuestionario y la persona que había contestado a dicho cuestionario, obteniendo confirmación en todos los casos.

3.5 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

La complejidad de los modelos planteados contrasta, sin embargo, con la simplicidad del cuestionario. La necesidad de una gran cantidad de información requirió que el cuestionario estuviese constituido por preguntas directas, y escalas compuestas o constructos para medir aquellas variables más complejas, como son: la percepción del riesgo, competitividad percibida, el entorno percibido, los estilos cognitivos y la proactividad; así como, para identificar el uso y conocimiento de los diferentes organismos y ayudas.

Con el fin de obtener una medición lo más fiable posible se acudió a la literatura utilizando herramientas ampliamente validadas y contrastadas.

En la elaboración del cuestionario se consideró conveniente que el encuestado respondiese al mayor número de preguntas antes de entrar en contacto con las referidas al proceso de internacionalización. Por este motivo, en ninguna parte del cuestionario se menciona comentario alguno acerca del estudio del comportamiento internacional de la empresa hasta cumplimentada la mitad del mismo. Este diseño se planteó con la idea de evitar sesgos involuntarios en las contestaciones motivadas por la orientación del cuestionario.





¹¹ Los resultados de los análisis practicados pueden verse en el Apéndice I.

3.5.A MEDIDA DE LA PROACTIVIDAD

En la administración internacional se ha asociado, habitualmente, la proactividad a los estímulos frente a los cuales el individuo reaccionaba (Caughey y Chetty, 1993; Morgan y Katsikeas, 1997a). A diferencia de esta propuesta, en nuestro análisis se pretende la inclusión de una medida que afecte directamente al individuo.

La medición del factor proactividad en los individuos ha cambiado en función de las variables a las que ha sido asociado dicho tipo de comportamiento (Crant, 2000). Bateman y Crant (1993), Crant (1995) y Crant y Bateman (2000) utilizaron un cuestionario con 17 ítems puntuados con una escala de 1 a 7 puntos para su medición. Una versión más reducida de dicho cuestionario fue usada por Seibert et al (1999) con similares características pero únicamente con 10 ítems. El uso de esta segunda escala se presenta como más apropiado teniendo en cuenta que la medición de dicha variable es para su consideración como variable independiente y no constituyendo en ningún caso el objeto de la presente investigación.

Es posible encontrar en la literatura sobre exportación o internacionalización alguna escala de medición de la orientación proactiva del individuo. Wood y Robertson (1997) proponen una escala de 7 ítems (4 para la orientación reactiva y 3 para la proactiva, aunque uno de dichos ítems es compuesto). Dicha escala ha sido descartada por el claro enfoque que sobre el comportamiento exportador presenta, el cual se pretende evitar en la presente investigación con objeto de analizar el fenómeno de la proactividad de forma que el encuestado lo perciba como un factor ajeno a la internacionalización. De esta forma se persigue la menor influencia de la variable dependiente en la percepción que el individuo tiene de sí mismo. Las proposiciones que utilizan para medir este constructo serán (Seibert et al, 1999):

-  Siempre estoy alerta para encontrar algo que mejore mi vida
-  En cualquier sitio que haya estado, he sido un factor importante para el cambio constructivo
-  Nada es más excitante que ver mis ideas convertirse en realidad
-  Si veo algo que no me guste, lo arreglo

- ✎ No importan las posibilidades, si creo en algo lo consigo
- ✎ Me encanta que mis ideas triunfen, incluso con la oposición de otros
- ✎ Soy muy bueno/a en la identificación de oportunidades
- ✎ Siempre busco mejores formas de hacer las cosas
- ✎ Si creo en una idea, ningún obstáculo evitará que la lleve a cabo
- ✎ Puedo ver una oportunidad mucho antes que los demás

3.5.B MEDIDA DE LA PERCEPCIÓN DEL RIESGO

La percepción del riesgo puede ser definida como “la valoración del tomador de decisiones del riesgo inherente a una situación, en términos de estimación probabilística, del grado de incertidumbre asociado a la misma, el nivel de control de dicha incertidumbre y la confianza en la estimación realizada” (Sitkin y Weingart, 1995).

Tal y como recoge Hurtado (2000), en el ámbito de las exportaciones, el concepto de percepción del riesgo se ha venido estudiando por medio de un único ítem medido a través de una escala tipo Likert de cinco puntos.

Siguiendo la propuesta de Hurtado (2000) optamos por incluir diversos ítems que permitiesen una mejor aproximación a la idea que se pretende estudiar, por lo que adoptamos la escala propuesta por la autora y adaptada de Sitkin y Weingart (1995).

- ✎ Vender productos en los mercados extranjeros implica mucho riesgo
- ✎ La exportación es una oportunidad importante para mi empresa
- ✎ La actividad internacional es positiva para mi empresa
- ✎ Mi empresa tiene una alta probabilidad de alcanzar el éxito en los mercados exteriores

3.5.C CARACTERÍSTICAS PSICO-COGNITIVAS

Las variables asociadas al proceso de decisión de los directivos en los distintos ámbitos de la empresa han sido ampliamente consideradas en la literatura. Sin embargo, y a pesar del interés mostrado (Allinson y Hayes, 1996; Hodgkinson, 1997), pocos han sido los estudios que han presentado medidas específicas para su

medición, siendo utilizadas las variables demográficas como aproximaciones a éstas. Sólo Holzmüller y Kasper (1991)¹² han utilizado al respecto herramientas provenientes del campo de la psicología, en este caso el 16PF (16 Personality Factors Questionnaire). Bradley, por su parte, utiliza el estudio de Rokeach (1954) sobre el dogmatismo como aproximación a la orientación internacional.

En el presente estudio se han considerado dos aspectos dentro de este tipo de factores. Por un lado, se ha analizado la proactividad del individuo, ya que esta puede ser explicativa del comportamiento activo o pasivo mostrado por la empresa frente a las exportaciones. En segundo lugar, se han tratado de observar las características cognitivas del directivo. Dichas variables están referidas a los procesos por los cuales pasa la información antes de ser transformada en decisión. Debido a la complejidad del fenómeno, se puede afirmar que no es posible extrapolar el comportamiento a una población y, por consiguiente, tampoco es posible la elaboración de medidas de carácter genérico y agrupado de los procesos mentales. A pesar del consenso existente acerca de esta afirmación, existen aproximaciones al fenómeno que han tratado de buscar patrones cognitivos en el análisis de grandes poblaciones. Debido a la característica de este estudio son este tipo de investigaciones las que nos pueden brindar ayuda en la elaboración del cuestionario.

Si bien el desarrollo del ámbito cognitivo dentro de la administración de empresas ha seguido una línea ascendente, los propios autores reconocen las limitaciones en cuanto a herramientas ofrecidas. Así, observamos una casi total ausencia de trabajos aplicados a poblaciones grandes (Hodgkinson, 1997), debido a la dificultad y necesidad de colaboración exigidas por las herramientas (Allinson y Hayes, 1996), ya que la mayoría se centra en la creación de "mapas de pensamiento estratégico". Uno de los principales problemas que presenta los mapas es su dificultad de comparación (Bowman y Johnson, 1992), habiéndose realizado diversos esfuerzos en solucionar esta problemática (Hodgkinson, 1997; Markoczy y Goldberg, 1995).

¹² Trabajo actualizado y revisado posteriormente por Holzmüller y Stöttinger (1996) y Stöttinger y Holzmüller (2001) con objeto de validar sus propuestas.

Diversas medidas existen en la literatura para analizar los aspectos cognitivos del individuo, habiéndose desarrolladas algunas propias y "tomando prestadas" algunas de otras disciplinas (Hodgkinson, 1997).

Need for Cognition (Gusto por pensar), fue establecido por Cacioppo y Petty en 1982, y usado sobre todo en relación con temas de investigación sobre consumidores (Bolton y Capella, 1995). Sin embargo, también se han usado en un intento de caracterizar el comportamiento de las organizaciones a través de sus directivos (Westenberg, Singh y Häckner, 1997).

El *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI) está orientado a medir los tipos psicológicos establecidos por Jung (Bolton y Capella, 1995). Jung estableció que un tipo psicológico es la parte consciente de la personalidad que determina como la gente adquiere información y decide sobre sus percepciones (Bolton y Capella, 1995). En este cuestionario se diferencia entre la Introversión y la Extroversión, mostrando la relación con el "mundo interior" y "mundo exterior", respectivamente (Bolton y Capella, 1995).

De hecho, se han llegado a identificar 54 dimensiones consideradas dentro de los estilos cognitivos (Armstrong, 2000; Hayes y Allinson, 1994), aunque algunos autores han tratado de englobar dichas dimensiones en una escala bipolar (Armstrong, 2000; Allinson y Hayes, 1996).

Sobre una muestra de más de 1000 personas, Allinson y Hayes (1996) desarrollan lo que han venido a denominar Índice de Estilos Cognitivos (*Cognitive Style Index* o CSI), en un intento de contrastar la bipolaridad del constructo estilo cognitivo, de tal forma que se genera una herramienta práctica y útil para ser aplicada a grandes poblaciones (Allinson y Hayes, 1996).





El CSI es un conjunto de 38 ítems puntuados sobre una escala de 3 puntos (verdadero, no está seguro y falso). Sobre esta escala se asigna valores 0, 1 y 2 a cada respuesta variando en función de la polaridad del ítem. El cuestionario incluye

17 ítems inversos con el fin de controlar posibles desviaciones en las respuestas. Este cuestionario ha sido validado en múltiples ocasiones por la literatura (Armstrong, 2000; Hayes et al, 2003; Hodgkinson, 2003; Sadler-Smith, 1999), estableciéndose múltiples correlaciones entre el Índice de Estilos Cognitivos y el resto de medidas (Sadler-Smith, 1999).

En nuestro caso, y con la finalidad de utilizar aquel que más facilitase la repuesta por parte de los encuestados se optó por estudiar el Need for Cognition (NFC) y el CSI. Tras someter a más de 80 profesores de la Facultad de C.C. Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla a ambos tests (administrados vía e-mail), se pudo observar una ausencia de relación entre ambas medidas, viendo que aquellas personas que obtenían una puntuación racional en el NFC, no tenían por que ser igualmente consideradas por el CSI¹³. Estos resultados hicieron que se optase por el uso del CSI debido a su mayor contrastación en el campo de la administración de empresas¹⁴.

3.5.D MEDIDA DE LA TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD

La identificación de una medida de la tolerancia a la ambigüedad presenta una relativa homogeneidad en la literatura. Así, la mayoría de investigaciones analizadas (Entrialgo et al, 2000; Gupta y Govindarajan, 1984; Westerberg et al, 1997) han utilizado la escala propuesta por Lorsch y Morse (1974). En nuestro caso, se ha utilizado la adaptación realizada por Westerberg et al (1997), debido a que el objeto de su investigación y el del presente estudio son muy similares.







-  Disfruto trabajando en situaciones inciertas
-  La incertidumbre en la que está mi empresa impide que de lo mejor de mí
-  Me suele irritar cuando imprevistos estropean mis planes
-  Me gustan los retos que surgen de las condiciones de incertidumbre.

¹³ Para una información más detallada se encuentra a disposición de quien lo desee los resultados y datos de dicho análisis.

¹⁴ La administración del Cognitive Style Index se hizo bajo la autorización y consentimiento de sus autores, los profesores Allinson y Hayes de la Universidad de Leeds.

3.5.E MEDIDAS DE CARÁCTER DEMOGRÁFICO

Dentro de este tipo de medidas se ha hecho una amplia revisión de la literatura relativa a los fenómenos determinantes de la internacionalización de las empresas. (Zou y Stan, 1998). De entre todos los factores incluidos destacan por su relevancia y consideración los siguientes.

-  Edad
-  Nivel de estudios
-  Número de idiomas que habla
-  Experiencia previa en otra empresa, del mismo o de diferente sector
-  Estancias prolongadas en el extranjero, tanto por motivos de trabajo, de estudios o personales
-  Deseo o atracción por viajar a otros países

La edad y el número de idiomas que habla se solicitó el número, sin utilización de escalas. Para el nivel de estudio se ha seleccionado una variable categórica que clasifica el grado de estudios del directivo en 5 posibles valores (sin estudios, básicos, diplomatura, licenciatura, master doctorado). El resto de variables relacionados con la orientación internacional se han tratado como variables dicotómicas, ya que serán estudiadas de forma conjunta.

3.5.F MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD PERCIBIDA

Las estrategias se fundamentan en las percepciones del entorno y de la empresa (Dess y Davis, 1984). Dess y Davis (1984) realizan un análisis sobre los grupos estratégicos atendiendo a 21 posibles variables estratégicas, agrupando a las empresas en función de las 3 estrategias genéricas de Porter.

La clasificación de las empresas atiende a la opinión del director general como principal influyente en la estrategia de la empresa. La estrategia se entiende, pues, como una combinación aditiva de diferentes dimensiones, tal y como recoge la expresión siguiente.

$$f_i = a_{1i}z_i + a_{2i}z_i + \dots + a_{ji}z_i$$

donde a_{ji} es la puntuación de la variable competitiva en el análisis factorial, j es la variable competitiva –pudiendo tomar valores de 1 a 21–, y z_i es el valor estandarizado de las respuestas de los directivos.

En el presente estudio, se ha optado por una alternativa que, aunque fundamentada en los estudios de Porter, se aleja de la anterior propuesta ya que busca la percepción o creencia que el directivo tiene de su propia empresa en relación con factores relacionados con la competencia. Adaptando¹⁵ la propuesta de Jaffe y Pasternak (1984), que se fundamenta en la de Dess y Davis (1984), obtenemos la siguiente escala.

- ✎ Mi empresa posee mayor calidad que el resto de mis competidores
- ✎ La tecnología utilizada en el desarrollo de mi actividad es superior a la de mis competidores
- ✎ Los precios de mis productos son mejores que los de la competencia
- ✎ El desarrollo de nuevos productos de mi empresa es superior al de mis competidores
- ✎ Mi empresa posee mejor estructura de costes que la competencia
- ✎ Mi empresa tiene una amplia gama de productos
- ✎ Mi empresa ha hecho cambios en su estructura en los últimos 5 años
- ✎ Mi empresa ha hecho grandes inversiones en los últimos 5 años
- ✎ Mi empresa ha incorporado nuevos productos en los últimos 3 años
- ✎ Mi empresa posee una buena imagen corporativa
- ✎ La fidelidad de los clientes es alta.
- ✎ Los proyectos que emprendemos son siempre de bajo riesgo
- ✎ Cuando hay que tomar una decisión con incertidumbre esperamos para ver lo que otros hacen primero






3.5.G MEDIDAS DEL ENTORNO PERCIBIDO

Los entornos no son entendidos como una realidad en sí, sino que las organizaciones crean sus propios entornos por medio de procesos de sensibilización colectivos (Hodgkinson, 1997).

¹⁵ Aunque Jaffe y Pasternak (1984) analizan las cinco fuerzas competitivas, en el estudio se ha decidido analizar únicamente la competencia directa, ajustando la escala propuesta por los autores.

Se establece que los procesos generadores de percepciones del entorno atienden a un ciclo de vida, partiendo de su creación hasta finalizar con la institucionalización del mismo, produciéndose un proceso de convergencia y estabilización de las percepciones (Hodgkinson, 1997).

El planteamiento para el análisis del entorno se ha realizado desde el enfoque contingente (Robertson y Chetty, 2000; Yeoh y Jeong, 1995). Para su medida se han utilizado las escalas propuestas por Robertson y Chetty (2000) en su intento por analizar el rendimiento exportador bajo la perspectiva contingente.

-  Seguro y con pocas amenazas para mi empresa
-  Con múltiples oportunidades
-  Poco competitivo
-  Dinámico
-  En crecimiento

3.5.H CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS DE LA EMPRESA

La amplia literatura existente sobre la influencia de las características objetivas sobre el comportamiento de la empresa ha hecho que se optase por algunas de las más utilizadas, incorporando otras que pudiesen orientarnos hacia posibles influencias a las que está sometida la organización (Oliver, 1991).

En este sentido, se ha tratado de obtener información pertinente para la posible clasificación de las distintas organizaciones. Aspectos como el número de empleados, volumen de ventas, porcentaje de ventas destinada a mercados exteriores o edad, conforman el conjunto de variables continuas. Junto a éstas, se incluyen otras variables dicotómicas relacionadas con la obtención de subvenciones, tipos de asociación, ámbito, o distribución del capital.

Siguiendo el enfoque secuencial, y teniendo en cuenta la disparidad de escalas planteadas (para una revisión ver Moon y Lee, 1990), se optó por una de las más desagregadas, similar a la de Cavusgil (1984), de forma que se pudiese discriminar entre distintos tipos de empresas tanto exportadoras como no

exportadoras. De tal modo que se solicitaba a las organizaciones que se encuadrasen en una de siete posibles categorías frente a la actividad internacional, iniciando desde la posición "no exporto y no estoy interesado", hasta la realización de inversiones directas en el extranjero. Entre ambos extremos encontramos empresas interesadas por la actividad internacional, el abandono de dicha actividad, la exportación esporádica, exportación regular y la realización de contratos y acuerdos para vender fuera.

Junto a estas medidas se les solicitó, de igual forma, que indicasen aspectos relacionados con las fuentes de información que utilizaban en la toma de decisiones, generalizando las mismas según se tratase de prensa general, prensa económica, relaciones informales o cualquier otro medio. Puesto que el objeto no era priorizar sino buscar algún tipo de relación se elaboró una cuestión formada por cuatro ítems dicotómicos que podían marcar sin restricciones.

El cuestionario, una vez completado, fue sometido al análisis de diferentes expertos, tanto académicos como especialistas en el campo de la promoción de las exportaciones.

Una vez sometido el cuestionario a este primer filtro, se procedió a testar el cuestionario en varias empresas exportadoras cuyos propietarios o directores generales contestaron al cuestionario e hicieron las observaciones pertinentes, que permitieron afinar algunas de las preguntas formuladas.

3.6 ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

En este apartado expondremos las características descriptivas más significativas de la muestra que componen el trabajo de investigación realizadas con el paquete estadístico SPSS 11.0.

Como ya se indicó en la ficha técnica, la muestra está compuesta por un total de 222 empresas ubicadas en Andalucía. La selección de dichas empresas se hizo

atendiendo a la actividad en la cual estaban situadas según el C.N.A.E. (153, 154, 158, 182, 252, 361 y 362¹⁶).

La distribución resultante de las distintas empresas en función de dichos sectores es la que se expresa en el siguiente gráfico.

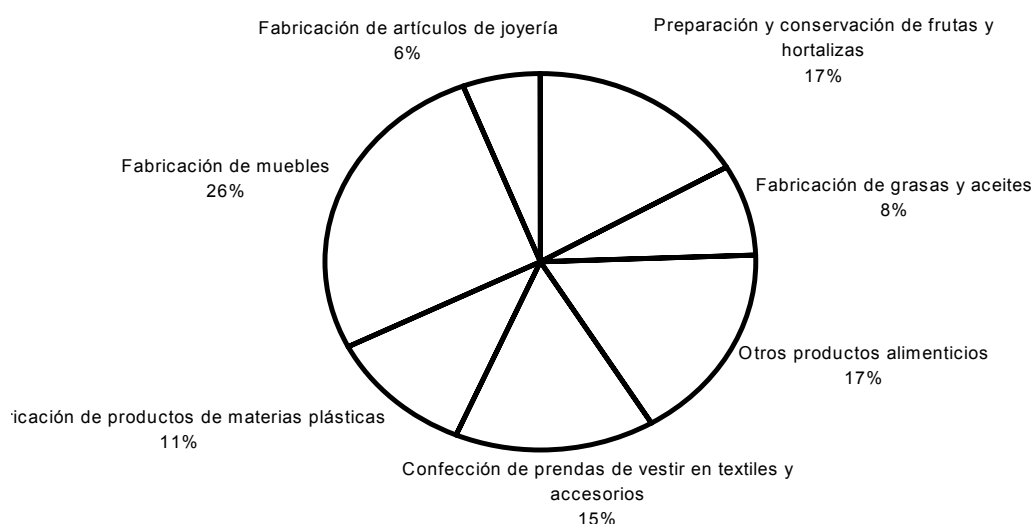


Figura 3.2: Distribución de empresas entre los sectores analizados

La selección de dichos sectores se realizó con la finalidad de obtener una proporción que permitiese a las distintas herramientas estadísticas la discriminación entre las empresas que exportaban y las que no, al igual que entre los distintos niveles del proceso de internacionalización. En este sentido se puede observar que de forma global se consigue el objetivo planteado.

		CNAE							Total
		153	154	158	182	252	361	362	
EXPORTA	No	6	6	20	23	15	40	6	118
	Sí	31	11	18	10	10	19	7	104
	Total	37	17	38	33	25	59	13	222

Tabla 3.1: Total de empresas según su sector y actividad internacional

¹⁶ 153 (preparación y conservación de frutas y hortalizas), 154 (fabricación de grasas y aceites), 158 (otros productos alimenticios), 182 (confección de prendas de vestir textiles y accesorios), 252 (fabricación de productos de materias plásticas), 361, (fabricación de muebles) y 362 (fabricación de artículos de joyería)

Si desglosamos el comportamiento exportador según las distintas etapas consideradas dentro del proceso de internacionalización¹⁷ de las empresas observamos que los valores que más se repiten en todas las actividades son el interés por exportar (casi un 22%), la exportación esporádica (15.4%) y la regular (27.1%), mostrando el carácter internacional de los sectores analizados. Por su parte, menos de un 1% de las empresas encuestadas afirman tener algún tipo de inversión en el extranjero, mientras que casi un 6% tiene contratos de distribución o algún tipo de alianza encaminada al acceso a los mercados exteriores.

El carácter exportador se observa analizando el porcentaje que esta significa la exportación sobre el total de las ventas de cada empresa. Esta variable muestra una media del 20% en toda la población. De analizar únicamente las exportadoras este porcentaje sube hasta un 36.5%.

La mayoría de las empresas son de carácter nacional y no es frecuente la existencia de capital de otros países. Este hecho puede ser debido tanto a las características intrínsecas de los sectores analizados como a la aleatoriedad de la muestra objeto de estudio.

En este sentido, cabe resaltar que el tejido de los 7 sectores analizados (hortofrutícola, aceites y grasas, plásticos, joyería, muebles, otros productos alimenticios y textil) desde una perspectiva amplia muestra un carácter totalmente nacional, en lo que se refiere a la distribución del capital de las empresas. De hecho, únicamente un 3.6% de las empresas encuestadas tenían capital extranjero. De igual modo se atendió a la dependencia respecto a corporaciones de mayor envergadura, resultando 8 empresas de las 222 analizadas filiales de otras empresas, de las cuales una única empresa tenía capital extranjero a su vez. Este resultado ha hecho que el análisis de estas variables pierda relevancia, ya que no muestra ningún tipo de representatividad.

¹⁷ Las categorías dentro del nivel de internacionalización adoptan los siguientes valores: no estamos interesados (1), estamos interesados (2), exportábamos pero ya no (3), exportaciones esporádicas (4), exportación regular (5), licencias y otros (6) y por último la inversión directa en el extranjero (7).

Utilizando las medias de las distribuciones podemos decir que las empresas que han participado tienen de media unos 23 años de antigüedad, con menos de 50 empleados (45 aproximadamente) y con unas ventas de unos 6 millones de euros. La mayor parte de las empresas analizadas compiten a nivel nacional, aunque el número de empresas con ámbitos de actuación menores, 35 a nivel local y 49 a nivel regional, permite pensar en la posibilidad de una comparativa aunque no se pueda plantear una extrapolación de los resultados.

En lo que se refiere a los individuos que han cumplimentado el cuestionario, se observa que más de la mitad de los encuestados (57.5%) sólo tenía la educación básica, mientras que un 40.7% está en posesión de algún tipo de titulación universitaria, ya sea de grado medio o superior. Únicamente 4 de los encuestados estaba en posesión del título de doctorado o había realizado algún master.

En relación con la edad, la distribución muestra que más de la mitad de los encuestados se concentra en el tramo de edad comprendido entre los 30 y 50 años (63.3%). La distribución de edades se puede observar en el siguiente gráfico:

La escasa representatividad de algunas de las variables planteadas inicialmente en el modelo (propiedad del capital, filial, nacionalidad de la matriz), sugiere su eliminación ya que no es factible su análisis debido a la poca variabilidad de los datos.

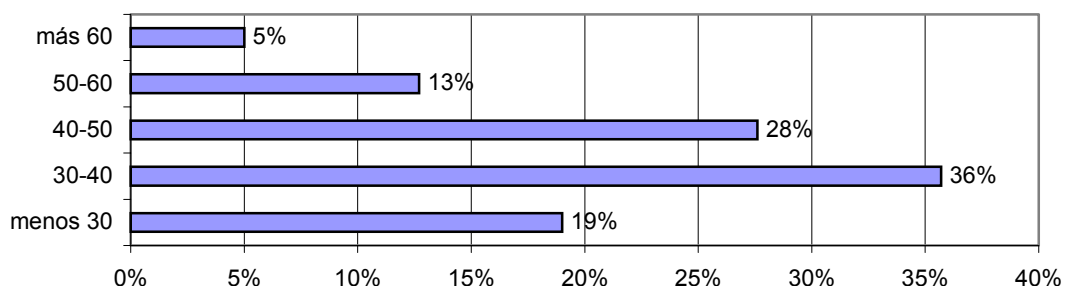


Figura 3.3: Distribución de los encuestados por edades

3.7 ANÁLISIS DE LOS FACTORES INCIDENTES EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Con objeto de evaluar el modelo estructural que se planteaba con las hipótesis anteriores se optó por el uso de la técnica PLS (*Partial Least Squares*) en lugar de otras como AMOS o LISREL.

La elección de utilizar un método u otro dependerá de los objetivos de la investigación, del conocimiento que se tenga de la teoría o de las propiedades de los datos (Chin, 1998a: 295). En este sentido, no se trata de procedimientos excluyentes, sino complementarios, al ser técnicas de análisis multivariante de segunda generación que tratan de modelizar las relaciones entre variables latentes dependientes e independientes de manera simultánea (Gefen et al, 2000).

Como recoge Roldán (2000), los métodos de estimación basados en covarianzas son más adecuados en situaciones donde el conocimiento teórico es sólido y el objetivo de la investigación se centra en un mayor desarrollo y evaluación de la teoría. Por su parte, cuando el conocimiento teórico es más escaso, los fines de la investigación son de carácter predictivo y el modelo a estimar es más complejo se considera más conveniente utilizar la técnica PLS (Barclay et al, 1995: 288; Chin et al, 1996: 39; Wold, 1979: 5).

Teniendo en cuenta la disparidad de resultados y, en muchas ocasiones, la falta de un soporte teórico contrastado en el ámbito de investigación en el que se desarrolla el presente trabajo, se hace recomendable el uso de métodos de modelización flexible (Wold, 1979) en lugar de otros. Las técnicas AMOS o LISREL están orientadas hacia la obtención de la máxima verosimilitud y persiguen proporcionar afirmaciones de causalidad, utilizando para ello suposiciones más restrictivas. La modelización flexible, por su parte, está orientada hacia la predicción más que hacia la causalidad (Chin, 1998a: 299).

3.7.A UNA INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA PLS

Para evaluar el modelo propuesto se plantea el uso del método PLS (*Partial Least Squares*). El modelo a analizar está compuesto por 17¹⁸ constructos, si bien, algunos han sido diseñado como constructos de segundo orden medidos a su vez por otros de primer orden. Cepeda (2002) indica que el método a seguir en PLS para la inclusión de este tipo de constructos tiene dos etapas o fases. En la primera etapa, se estima el modelo con los indicadores de los factores de primer orden, añadiendo todos los indicadores anteriores como indicadores del factor (constructo) de segundo orden también; este método se denomina método de componentes jerárquicos (*hierarchical component model*), propuesto por Wold (citado por Lohmoller, 1984 y Chin et al, 1996). El método se ilustra en el siguiente esquema :

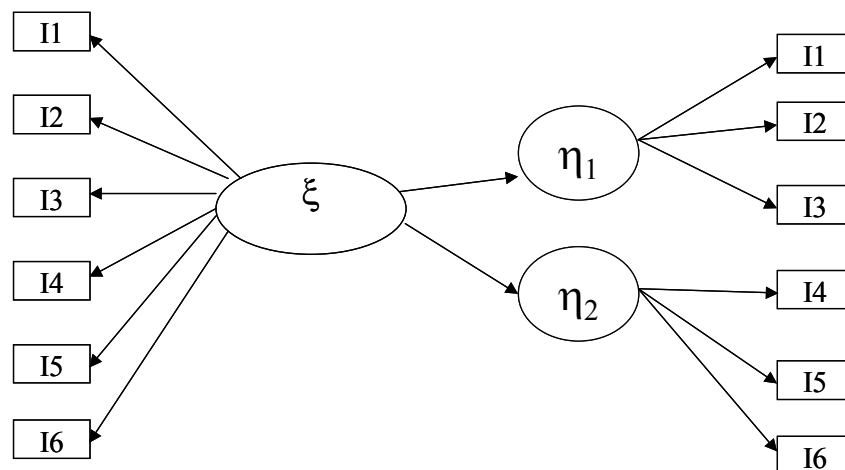


Figura 3.4: Método de componentes jerárquicos

donde I1, I2, I3, I4, I5 , I6 son indicadores. η_1 y η_2 son componentes o factores de primer orden y ξ es un factor de segundo orden.

Como se muestra en la figura, el constructo de segundo orden se mide con dos componentes de primer orden (η_1 y η_2). Cada componente de primer orden, como se puede apreciar, se mide con tres indicadores (I1 , I2 e I3 para η_1 y para η_2 los indicadores I4, I5 e I6). En el método de repetición de indicadores, los indicadores I1, I2, I3, I4, I5 e I6 se utilizan dos veces: una vez para medir los

componentes de primer orden, y la otra para medir el constructo de segundo orden en cuya medida también se utilizan los componentes de primer orden. Aunque el método de componentes jerárquicos reutiliza los indicadores, su ventaja reside en que gracias a ello, el modelo con factores de segundo orden se puede estimar usando el algoritmo normal de PLS (Chin et al, 1996).

En una segunda etapa del análisis PLS el modelo se estima utilizando las puntuaciones calculadas por el programa para cada uno de los componentes de primer orden, en lugar de los datos. Las puntuaciones de los componentes de primer orden son las cargas medias de los ítems de cada componente ponderadas con las cargas estimadas en la primera etapa. Las puntuaciones estandarizadas para los componentes de primer orden del modelo se calculan automáticamente en el análisis con PLS, y se introducen en la matriz de datos que PLS volverá utilizar en la estimación final del modelo (Cepeda, 2003).

Se opta por una alternativa similar¹⁹ en la que se establece que, en lugar de estudiar los constructos de segundo orden de forma aislada del modelo, como se proponía anteriormente, el modelo se crea y depure de forma secuencial. Con este procedimiento se pretende generar el modelo final a través de una depuración secuencial, creando modelos más reducidos, que contengan las hipótesis planteadas anteriormente, y que permitirán validar y depurar las distintas escalas y medidas propuestas. La información y el ajuste que se puede extraer de su creación será mucho más precisa en relación con las variables, cumpliendo así la finalidad de la metodología. Como consecuencia, el análisis que se presenta a continuación está estructurado en tres partes en lugar de las dos que normalmente presentan los análisis PLS. En una primera etapa se depuraran los constructos de segundo orden, de forma que se pueda generar un modelo completo construido por constructos de primer orden y analizable por el software empleado. Una vez realizado el proceso de depuración, se procederá a través de la estructura habitual, realizando la evaluación

¹⁸ Este es el número resultante tras eliminar los relacionados con la distribución del capital, es decir carácter de filial y la existencia de capital extranjero entre los accionistas.

¹⁹ Esta idea surgió de diversas conversaciones mantenidas con el profesor W. Chin durante un seminario celebrado en la Universidad de Sevilla en diciembre de 2002

del modelo de medida para el total de las hipótesis, y posteriormente evaluando el modelo estructural.

A la hora de analizar los distintos constructos de segundo orden debemos tener en cuenta la consideración de que se ha abandonado el modelo de análisis de regresión múltiple, planteándose otros de carácter molar y molecular (Chin y Gopal, 1995). El modelo de regresión múltiple sitúa a los distintos constructos como causas del constructo o variable dependiente (figura 3.5).

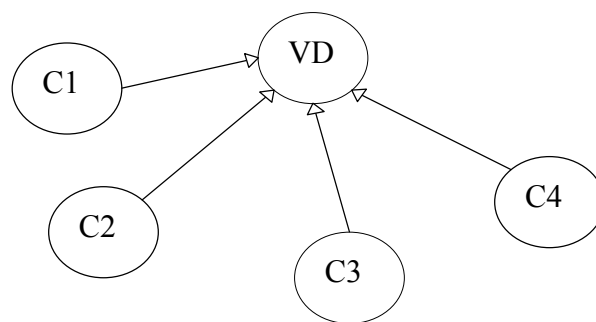


Figura 3.5: Modelo de regresión

En relación con los modelos molares y moleculares actúan a través de la creación de un constructo de segundo orden o variable latente, y es éste el que incide sobre la variable dependiente (Bagozzi, 1985, 1988). La distinción entre el modelo molecular y el molar reside en que el primero muestra a cada constructo de primer orden como una dimensión separada que representan en su conjunto al constructo de segundo orden (figura 3.6).

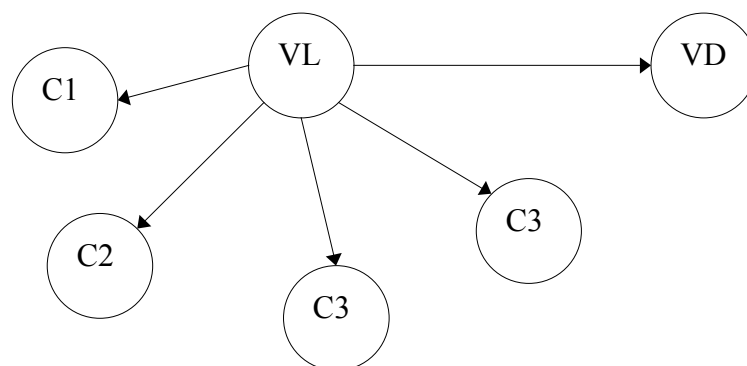


Figura 3.6: Modelo molecular

El modelo molar, por su parte, no tiene en cuenta las interdependencias entre las variables, actuando los constructos de primer orden como factores o variables formativas (Chin y Gopal, 1995) (figura 3.4).

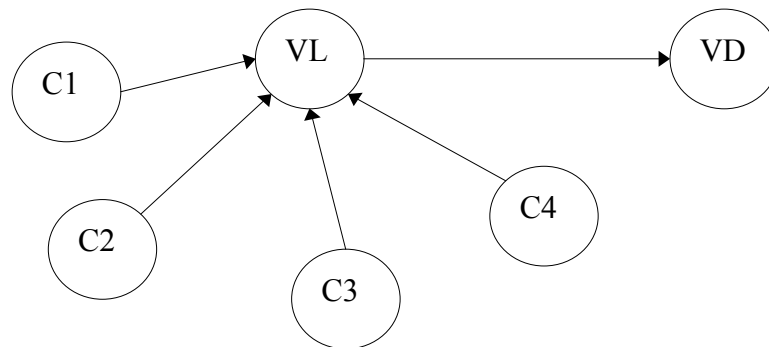


Figura 3.7: Modelo molar

Antes de comenzar con el proceso de validación y depuración planteado, se van a repasar algunas nociones necesarias para comprender el análisis e interpretación de un modelo PLS.

Muestra requerida.

Gracias a que PLS sigue un tratamiento de segmentación de modelos complejos puede trabajar con tamaños muestrales pequeños. Al consistir el proceso de estimación de los subconjuntos en regresiones simples y múltiples, la muestra requerida será aquella que sirva de base a la regresión múltiple más compleja que se pueda encontrar (Barclay et al, 1995: 292). De forma general, el investigador tan sólo ha de encontrar cuál de las dos posibilidades siguientes es la mayor (lo que nos ofrecerá la mayor regresión múltiple) (Barclay et al, 1995: 292; Chin, 1998b: 311; Chin et al, 1996: 39):

- a) El número de indicadores en el constructo formativo (dirigidos internamente) más complejo, es decir, aquella variable latente con el mayor número de variables manifiestas formativas.
- b) El mayor número de constructos antecedentes que conducen a un constructo endógeno como predictores en una regresión OLS, es decir, el mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural.

Si se va a emplear una regresión heurística de 10 casos por predictor, los requisitos para el tamaño muestral serían el resultado de multiplicar por 10 la cifra mayor obtenida bien en (a) o en (b). En nuestro caso el constructo formativo más complejo tiene cuatro ítems (orientación internacional), mientras que el constructo endógeno que mayor número de antecedentes tiene es nivel de internacionalización con diez. La muestra requerida según el planteamiento anterior es de 100 casos, cifra ampliamente superado con las 222 empresas analizadas.

Escalas de medida.

La estimación PLS no implica ningún modelo estadístico y, por tanto, evita la necesidad de realizar suposiciones con respecto a las escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982: 311). Por consiguiente, las variables pueden estar medidas por diversos niveles de medida (p.ej. escalas categóricas, ordinales, de intervalo o ratios) de la misma forma que en una regresión ordinaria.

Distribución de las variables.

PLS no precisa que los datos provengan de distribuciones normales o conocidas (Falk y Miller, 1992: 10-11), ya que la modelización flexible es un método para estimar la probabilidad de un acontecimiento en función de la información disponible sobre otros acontecimientos. No pretende ser un sistema de valoración de la causalidad, siendo particularmente aplicable cuando no se producen las condiciones de un sistema cerrado (Roldán, 2000).

Análisis e interpretación de un modelo PLS.

Aunque los parámetros de medida y estructurales son estimados a la vez, un modelo PLS es analizado e interpretado en dos etapas (Barclay et al, 1995: 295):

1. Valoración de la *validez* y *fiabilidad* del modelo de medida. El modelo de medida trata de analizar si los conceptos teóricos están medidos correctamente a través de las variables observadas. Este análisis se realiza respecto a los atributos *validez* (mide realmente lo que se desea medir) y

fiabilidad (lo hace de una forma estable y consistente).

2. Valoración del modelo estructural. El modelo estructural evalúa el peso y la magnitud de las relaciones entre las distintas variables.

Esta secuencia asegura que tengamos medidas válidas y fiables antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos.

Evaluación del modelo de medida.

La evaluación del modelo de medida implica el análisis de la fiabilidad individual del ítem, la consistencia interna o fiabilidad de una escala, la validez convergente y la validez discriminante.

En un modelo PLS, la fiabilidad individual del ítem es valorada examinando las cargas (λ), o correlaciones simples, de las medidas o indicadores con su respectivo constructo. Existen diversas opiniones sobre cuál debe ser el nivel de aceptación. Por ejemplo, Falk y Miller (1992: 79) indican que las cargas entre indicadores y variables latentes deberían ser iguales o mayores que 0.55; de este modo, una variable manifiesta con una carga menor de 0.55 nos indicaría que tiene tan poco en común con los otros indicadores que componen el constructo, que su valor es cuestionable en la definición de la variable latente. Si examinamos la estimación de la comunalidad (λ^2), es decir, aquella parte de su varianza que es explicada por el factor o constructo (Bollen, 1989: 229), una carga de 0.55 da lugar a una comunalidad de 0.3025, lo cual significa que sólo el 30% de la varianza de la variable manifiesta está relacionada con el constructo. Sin embargo, la regla empírica más aceptada y difundida es la propuesta por Carmines y Zeller (1979), quienes señalan que para aceptar un indicador como integrante de un constructo, aquél ha de poseer una carga igual o superior a 0.707. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. Desde que las cargas son correlaciones, un nivel igual o superior a 0.707 implica que más del 50% de la varianza de la variable observada (comunalidad = λ^2) es compartida por el constructo. Sin embargo, diversos investigadores opinan que esta

regla empírica ($\lambda \geq 0.707$) no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas (Barclay *et al*, 1995: 295; Chin, 1998b: 325).

Una advertencia debería ser realizada respecto a los constructos con indicadores formativos, los cuales deben ser interpretados en función de los pesos y no de las cargas (Chin, 1998b: 307). Los pesos proporcionan información acerca de la composición e importancia relativa que tiene cada indicador en la creación o formación de la variable latente. Las cargas nos pueden conducir a interpretaciones erróneas, ya que las correlaciones entre indicadores de un mismo bloque no son tenidas en cuenta en el proceso de estimación. Por tanto, esto da lugar a que no tenga sentido comparar cargas entre indicadores dentro de un bloque.

Aquellos indicadores que no satisfagan el criterio expuesto pueden ser eliminados en lo que se denomina “depuración de ítems”. No obstante, hay que realizar la advertencia de que puede darse el caso en el que un constructo que posea ciertos indicadores con bajas cargas, resulte ser una variable latente multidimensional. En esta situación, se debería considerar dividir el constructo concebido originalmente como unidimensional en diversos constructos, a través de un análisis factorial de componentes principales (Roldán, 2000), o bien eliminar ítems, de tal forma que un constructo unidimensional permanezca en el modelo (Barclay *et al*, 1995: 296).

La valoración de la fiabilidad de un constructo nos permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigor están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente (Roldán, 2000). Para llevar a cabo esta evaluación se pueden utilizar dos indicadores: el tradicional coeficiente alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta o *Composite Reliability* (ρ_c) del constructo. Esta última medida fue desarrollada por Werts *et al* (1974), y viene dada por la siguiente fórmula:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

donde λ_i = carga estandarizada del indicador i , ε_i = error de medida del indicador i , y $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$.

No obstante, la interpretación de ambos índices es similar. Para ello se pueden emplear las guías ofrecidas por Nunnally (1978), quien sugiere 0.7 como un nivel para una fiabilidad 'modesta' en etapas tempranas de investigación, y un más estricto 0.8 para investigación básica.

Finalmente, es necesario realizar una advertencia, tanto el alfa de Cronbach como la fiabilidad compuesta, como medidas de consistencia interna son sólo aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos (bloques dirigidos externamente) (Chin, 1998b: 320). En un constructo con indicadores formativos no se puede asumir que las medidas formativas covaríen (Chin, 1998c), por lo que queda claro que estos indicadores no van a estar correlacionados. El resultado es que las medidas de consistencia interna, basadas en última instancia en la intercorrelación entre medidas, no son de utilidad para los bloques dirigidos internamente (Chin, 1998a: ix).

La validez convergente tiene que ver con el hecho de que, si los diferentes ítems destinados a medir un concepto o constructo miden realmente lo mismo, entonces el ajuste de dichos ítems será significativo y estarán altamente correlacionados (Roldán, 2000). La valoración de la validez convergente se lleva a cabo por medio de la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981: 45-46) denominada varianza extraída media o *Average Variance Extracted* (AVE). Este estadístico proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, siendo su fórmula la siguiente:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

donde λ_i = carga estandarizada del indicador i , ε_i = error de medida del indicador i , y $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$.

Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50, con lo que se establece que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Por último, y como en el caso anterior, esta medida sólo puede ser aplicada en constructos con indicadores reflectivos (Chin, 1998b: 321).

Para finalizar nos centramos en la validez discriminante, que indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos (Roldán, 2000). Para que se pueda afirmar la validez discriminante en un constructo han de existir correlaciones débiles entre éste y otras variables latentes que midan fenómenos diferentes. En un análisis PLS, un criterio para una adecuada validez discriminante es que un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay et al, 1995: 297). Para valorar la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan el uso de la varianza extraída media (AVE), es decir, la varianza media compartida entre un constructo y sus medidas. Esta medida debería ser mayor que la varianza compartida entre el constructo con los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos). Otro criterio empleado para evaluar la validez discriminante consiste en analizar la matriz de correlaciones estandarizadas entre las diferentes variables latentes; si éstas son muy elevadas (más de 0.9) significa que están explicando información redundante y que no presentan constructos diferentes (Luque, 2000).

Una vez que el investigador verifica que el modelo de medida es satisfactorio con relación a los criterios precedentes (las medidas de los constructos son fiables y válidas), se da paso a la valoración del modelo estructural.

Evaluación del modelo estructural.

Para llevar a cabo una adecuada interpretación del modelo interno o estructural en el ámbito de la modelización PLS, se han de responder, entre otras, a las siguientes cuestiones (Falk y Miller, 1992: 71):

- ¿Qué cantidad de la varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que las predicen?
- ¿En qué medida las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

Para contestar ambas preguntas se pueden utilizar de dos índices básicos: R^2 y los coeficientes *path* estandarizados β .

Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor R^2 para las variables latentes dependientes. Este índice ha de ser interpretado de la misma forma que los R^2 obtenidos en un análisis de regresión múltiple. Por tanto, esta medida nos indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo. Falk y Miller (1992: 80) señalan que la varianza explicada de las variables endógenas (R^2) debería ser mayor o igual a 0.1. Señalan que valores de R^2 menores de 0.1, aún siendo estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo.

La segunda pregunta puede ser respondida con la ayuda del coeficiente β . Éste representa los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados, siendo identificado en el nomograma por medio de las flechas que vinculan a los constructos en el modelo interno. Al igual que R^2 , los coeficientes *path* han de ser interpretados del mismo modo que los coeficientes β obtenidos en las regresiones tradicionales. Chin (1998a: xiii) propone que para ser considerados significativos, los coeficientes *path* estandarizados deberían alcanzar al menos un valor de 0.2, e idealmente situarse por encima de 0.3. Falk y Miller (1992: 74), por su parte, señalan que un índice razonable de la varianza explicada en un constructo endógeno por otra variable latente viene dado por el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente *path* (β) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables. Siguiendo este último indicador, Falk y Miller (1992: 80) proponen una regla empírica, más suave a nuestro entender que la propuesta por

Chin (1998a: xiii), según la cual una variable predictora debería explicar al menos el 1.5% de la varianza en una variable predecida.

Por último, se debe comentar que no existen medidas relacionadas con la bondad del ajuste, ya que esto requeriría la asunción de que todos los indicadores son reflectivos (Roldán, 2000).

No obstante, es posible el empleo de técnicas no paramétricas de remuestreo para examinar la estabilidad de las estimaciones ofrecidas por PLS. Las dos técnicas usadas habitualmente son Jackknife y Bootstrap.

El rendimiento que ofrece Bootstrap es mejor que Jackknife, aunque éste último es más eficiente dado que requiere menos tiempo de computación (Efron y Gong, 1983: 39). Buscando la eficiencia en lugar del tiempo, se ha optado por el uso del Bootstrap (Roldán, 2000).

3.7.B EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

3.7.B.1 ANÁLISIS Y DEPURACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS DE SEGUNDO ORDEN

ANÁLISIS DEL CONSTRUCTO TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD

El primer constructo de segundo orden que nos encontramos en el planteamiento secuencial del modelo es el que se ha denominado *tolerancia a la ambigüedad*. Según el análisis factorial (componentes principales con rotación varimax) existen dos factores. Los ítems se agruparían de la siguiente forma.

	Componente	
	1	2
TOL_AMB4	.840	
TOL_AMB1	.828	
TOL_AMB2	.112	.805
TOL_AMB3	-.151	.779

Tabla 3.2: Análisis factorial de los ítems que componen tolerancia a la ambigüedad

Esta agrupación explicaba un total del 67.128% de la varianza total. Tras asumir la pérdida de información se decide agrupar en dos constructos de segundo orden que son los siguientes.

T_AMBG1: TOL_AMB1, TOL_AMB4

T_AMBG2: TOL_AMB2, TOL_AMB3

Para la creación de este primer modelo incluiremos todas las variables que incidan y sean afectadas por el constructo de segundo orden, siempre y cuando, estas sean de primer orden.

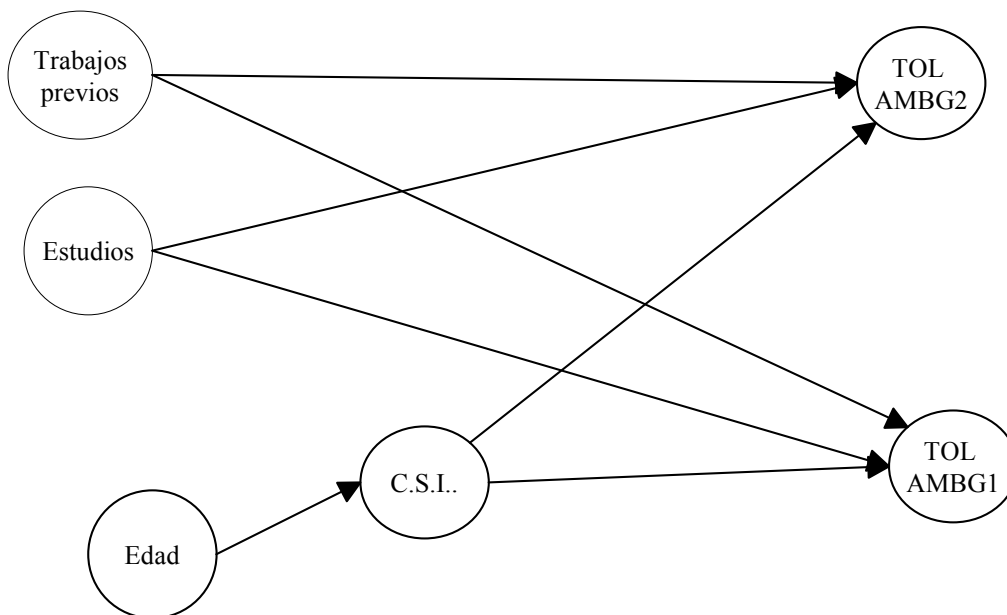


Figura 3.8: Modelo estructural para evaluar el constructo tolerancia a la ambigüedad

Debido a que se incorporan al modelo variables de primer orden con carácter formativo, es preciso hacer un inciso en el análisis de la tolerancia a la ambigüedad y depurar este tipo de constructos. Así, *trabajos previos* presentan esta característica. En primer lugar, debemos indicar que los constructos con indicadores de tipo formativo deben ser analizar a través de sus pesos (*weights*) y no de sus cargas (*loadings*). Estos indican la importancia relativa que tiene cada indicador en la formación del constructo o variable latente.

Como se comentó con anterioridad, no pueden utilizarse los procedimientos convencionales para evaluar la fiabilidad de las escalas y la depuración de éstas con constructos con indicadores formativos, ya que la eliminación de un indicador o

ítem implica omitir parte del constructo. Por ello, y como apuntan Bollen y Lennox (1991: 308), no es recomendable la depuración de las escalas al perder información cuando se elimina un indicador.

Un procedimiento alternativo para evaluar la calidad de las medidas basadas en este tipo de indicadores consiste en la especificación del contenido o dominio de la variable latente de tipo formativa y en la especificación de los indicadores de manera que éstos cubran el ámbito definido de la variable latente (Wixom y Watson, 2001: 28). En nuestro caso, este último aspecto ha sido tratado con anterioridad mostrando las fuentes de los indicadores propuestos.

Cuando analizamos la fiabilidad individual de los ítems, esta debe ser estudiada analizando el modelo en su conjunto. La fiabilidad individual del ítem para constructos con indicadores reflectivos es analizada en el modelo PLS a través de las cargas, o correlaciones simples, de los indicadores con el constructo que pretenden medir. Carmines y Zeller (1979) establecen que el valor de la carga estandarizada debe ser igual o superior a 0.707 para que un indicador se acepte como parte integrante de un constructo, lo que implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error. El análisis de la fiabilidad individual de los ítems nos muestra que no es necesaria la depuración de los constructos relacionados con la tolerancia a la ambigüedad, aunque si debemos depurar PRIESGO (percepción del riesgo).

Constructo	Variable	Peso	Carga
T_AMBG2			
	TOL_AMB3	0.7557	0.8820
	TOL_AMB2	0.4879	0.6835
T_AMBG1			
	TOL_AMB4	0,5819	0,8291
	TOL_AMB1	0,6104	0,8482
PRIESGO			
	PRIESGO1	0.1202	0.1494
	PRIESGO2	0.3437	0.9243
	PRIESGO3	0.3728	0.9479
	PRIESGO4	0.3405	0.9168

Tabla 3.3: Cargas iniciales de los indicadores

Así, se procede a eliminar PRIESGO1 y se vuelve a ejecutar el modelo. Los resultados de esta segunda iteración se pueden observar en la tabla 3.4.

Constructo	Variable	Peso	Carga
T_AMBG2			
	TOL_AMB3	0.7519	0.8795
	TOL_AMB2	0.4928	0.6875
T_AMBG1			
	TOL_AMB4	0.4970	0.7766
	TOL_AMB1	0.6887	0.8918
PRIESGO			
	PRIESGO2	0.3510	0.9352
	PRIESGO3	0.3772	0.9536
	PRIESGO4	0.3401	0.9209

Tabla 3.4: Cargas depuradas de los ítems

Todas las cargas son superiores a 0.707 salvo TOL_AMB2. Sin embargo, el valor es lo suficientemente próximo para mantenerlo, siempre y cuando el resto de medidas de validez muestren valores adecuados.

En el cálculo de la fiabilidad de los constructos y la validez convergente comprobamos como todas están por encima de los límites establecidos, por lo que optamos por mantener TOL_AMB2 con el fin de dotar de una mayor cantidad de información al contenido del modelo.

A continuación se pasa a evaluar la fiabilidad de los constructos. Dicha evaluación la realizamos a través del estudio de la *composite reliability*. Esta medida nos permite observar la consistencia interna de los indicadores.

Constructo	Fiabilidad de los constructos ρ_c
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0.955
Tolerancia a la Ambigüedad Factor 1 (T_AMBG1)	0.822
Tolerancia a la Ambigüedad Factor 2 (T_AMBG2)	0.765

Tabla 3.5: Fiabilidad de los constructos

De la tabla 3.5 se desprende que los índices obtenidos muestran valores superiores a los establecidos por Nunnally (1978), incluso algunos pudiendo ser calificados como estrictos ($>0,8$), dando por buena la consistencia interna de los constructos analizados.

El tercer paso dentro del proceso de validación es el análisis de la validez convergente, la cual se obtiene a través de la varianza extraída media (A.V.E.) (tabla 3.6).

Constructo	Validez convergente
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0.877
Tolerancia a la Ambigüedad Factor 1 (T_AMBG1)	0.699
Tolerancia a la Ambigüedad Factor 2 (T_AMBG2)	0.623

Tabla 3.6: Validez convergente de los constructos

Todos los valores superan la recomendación de Fornell y Larcker (1981), determinando un valor aconsejado superior a 0,5, de forma que se explique más de un 50% de la varianza del constructo a través de los ítems.

Una vez cumplidos los requisitos necesarios se calculan las puntuaciones o *scores* que permitirán la creación del constructo tolerancia a la ambigüedad (TOL_AMB) compuesto por dos ítems (T_AMBG1 y T_AMBG2) generándose un constructo de carácter molecular.

ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL CONSTRUCTO PROACTIVIDAD

El siguiente constructo a analizar es el que, anteriormente, se ha denominado como *proactividad*. Aunque los autores que introdujeron este concepto lo plantearon como un constructo unidimensional (Seibert et al, 1999), la realización de un análisis de componentes principales, aplicando una rotación Varimax con Kaiser, revela la existencia de dos dimensiones, con una explicación del 51.3% de la varianza total.

Para nuestro análisis se va a optar por desagregar este constructo, de forma que consigamos una mejor explicación del fenómeno que se pretende estudiar.

Para la asignación de valores a cada uno de los dos factores se plantea el siguiente modelo (figura 3.10). En él se recogen todas las relaciones posibles del constructo proactividad y que no afectan a otros constructos de segundo orden. Teniendo en cuenta que todos los indicadores que aparecen, a excepción de la percepción del riesgo, son medidos a través de un único ítem no es necesaria su validación. Para el constructo percepción del riesgo, en lugar de analizarlo por separado, se ha optado por evaluarlo conjuntamente con los componentes del constructo proactividad.

	Componente	
	1	2
PROAC1	.782	
PROAC8	.779	
PROAC3	.743	.273
PROAC4	.622	.291
PROAC2	.542	.380
PROAC6	.527	.372
PROAC5		.741
PROAC7	.244	.687
PROAC10		.685
PROAC9	.296	.553

Tabla 3.7: Análisis factorial de los indicadores

En el modelo representado, el constructo tolerancia a la ambigüedad es ahora un constructo de carácter reflectivo, debido a que la desagrupación en factores que se realizó los planteaba como independientes y su cálculo se realizó a través de una rotación ortogonal.

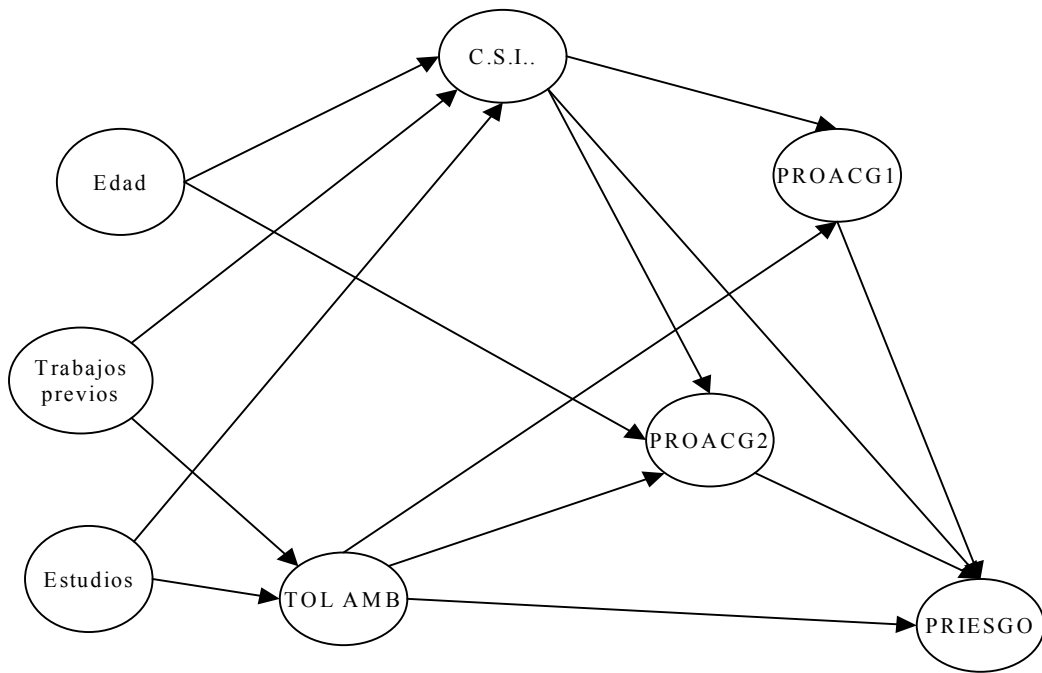


Figura 3.9: Modelo estructural para la evaluación del constructo proactividad

Los resultados que se obtienen tras procesar el modelo se pueden observar en la siguiente tabla:

Constructo	Variable	Carga
PROACTG2	PROAC5	0,6697
	PROAC7	0,7812
	PROAC9	0,6216
	PROAC10	0,7224
PROACTG1	PROAC1	0,7385
	PROAC2	0,6363
	PROAC3	0,8245
	PROAC4	0,6524
	PROAC6	0,6782
	PROAC8	0,7225

Tabla 3.8: Cargas iniciales de los ítems del constructo

Se puede observar como PROAC9, PROAC2, PROAC5 y PROAC6 no cumplen con la condición establecida por Carmines y Zeller (1979). Sin embargo, para Barclay et al (1995: 295) es posible aceptar valores inferiores, sobre todo en las etapas iniciales de desarrollo de escalas.

La eliminación de los ítems debe hacerse paulatinamente, determinando el orden de supresión la carga de menor a mayor. Así, en primer lugar se opta por eliminar PROAC9 y se vuelve a ejecutar el modelo. Los resultados después de varias iteraciones, y tras la supresión de los ítems que no superaban el valor necesario, se pueden observar en la tabla 3.9.

Constructo	Variable	Carga
PROACG2		
	PROAC5	0,6570
	PROAC7	0,8267
	PROAC10	0,7882
PROACG1		
	PROAC1	0,7511
	PROAC3	0,8387
	PROAC6	0,7276
	PROAC8	0,7352

Tabla 3.9: Cargas finales de los indicadores

Si bien algunos de los ítems presentan una carga inferior a 0.707, al encontrarnos en una etapa de desarrollo del modelo a través de la depuración de los constructos de segundo orden, seguiremos la propuesta de Barclay et al (1995: 295) que flexibiliza esta regla, siempre y cuando el constructo cumpla los demás requisitos de fiabilidad.

A continuación se pasa a evaluar la fiabilidad de los constructos. Dicha evaluación la realizamos a través del estudio de la *composite reliability*. Esta medida nos permite observar la consistencia interna de los indicadores.

Constructo	Fiabilidad de los constructos ρ_c
Proactividad Factor 1 (PROACG1)	0.849
Proactividad Factor 2 (PROACG2)	0.803

Tabla 3.10: Fiabilidad compuesta del constructo

En los dos casos se superan los valores mínimos de 0.7, llegando a considerarse incluso robustos, al igual que ocurría con el constructo anterior.

El tercer paso, como se vio anteriormente, dentro del proceso de validación es el análisis de la validez convergente y se mide a través de la varianza extraída media (A.V.E.).

Constructo	Validez convergente
Proactividad Factor 1 (PROACG1)	0,584
Proactividad Factor 2 (PROACG2)	0,579

Tabla 3.11: Validez convergente del constructo proactividad

Todos los valores superan la recomendación de Fornell y Larcker (1981), determinando un valor aconsejado superior a 0,5.

Una vez cumplidos los requisitos necesarios se calculan las puntuaciones o *scores* que permitirán la creación del constructo proactividad (PROACT) compuesto por dos ítems (PROACG1 y PROACG2) con carácter reflectivo. En esta ocasión, y siguiendo un razonamiento similar al utilizado para la tolerancia a la ambigüedad, a pesar de la independencia mostrada en el análisis factorial, el objeto de medida hace que estén muy próximos, optando por la creación de un constructo molecular de segundo orden y que será incorporado para los sucesivos cálculos (Chin y Gopal, 1995).

ANÁLISIS DEL CONSTRUCTO ENTORNO PERCIBIDO

En relación con este constructo desconocíamos su estructura, aunque a partir de la reflexión teórica se plantearon dos grupos. Tras la realización de un análisis factorial se pudieron identificar, efectivamente, dos grandes grupos, los cuales se relacionan con los factores contingentes relacionados con la hostilidad del entorno y el dinamismo. Atendiendo a los valores obtenidos en el análisis factorial, la agrupación resultante quedaría como sigue:

	Componente	
	1	2
ENT_PER1	,877	
ENT_PER3	,723	
ENT_PER4	-,118	,784
ENT_PER5		,741
ENT_PER2	,494	,576

Tabla 3.12: Análisis factorial

Una vez identificadas ambas dimensiones pasamos a incorporarlas al modelo para poder identificar las medidas del constructo y su posterior transformación en un constructo de primer orden.

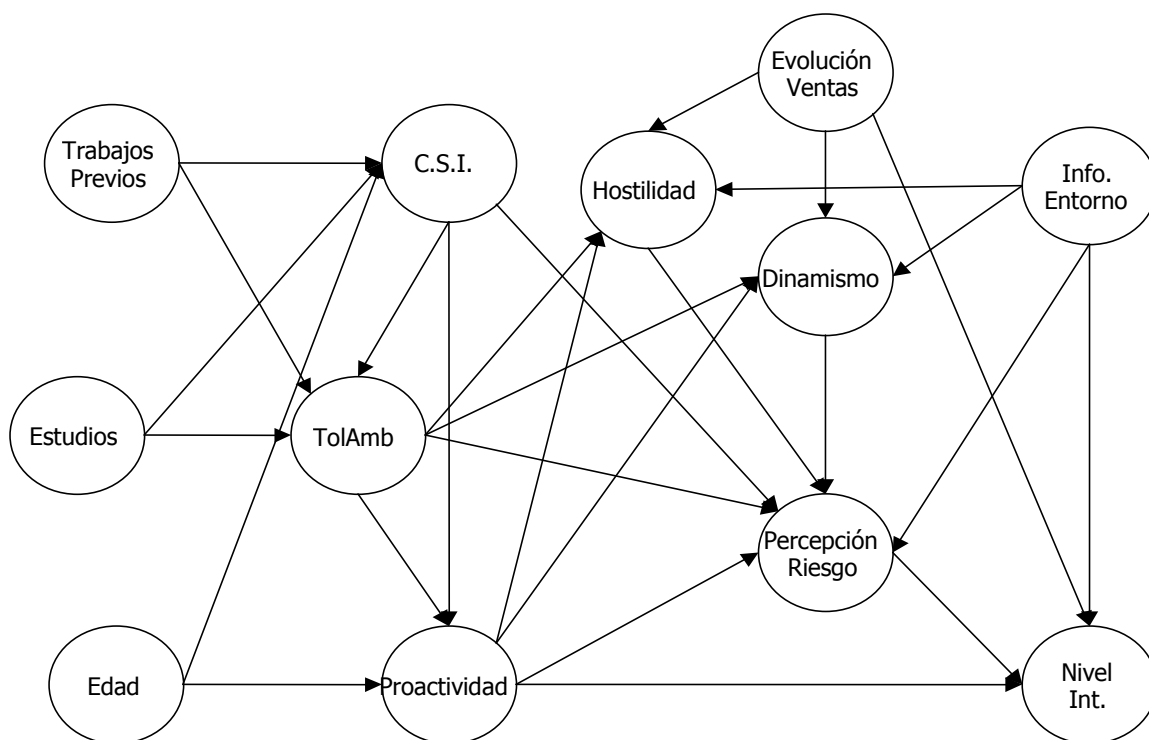


Figura 3.10: Modelo estructural para la evaluación del constructo entorno percibido

Una vez planteado el modelo, se procede a analizar la fiabilidad individual de los ítems de cada uno de los dos constructos obteniendo los siguientes resultados:

Constructo	Variable	Carga
DINAMISM		
	ENT_PER2	0,7999
	ENT_PER4	0,7637
	ENT_PER5	0,4955
HOSTIL		
	ENT_PER1	0,8619
	ENT_PER3	0,8057

Tabla 3.13: Valores iniciales de los indicadores

Los valores presentados por los ítems que constituyen HOSTIL (*hostilidad*) presentan cargas con valores superiores a 0.8. Por su parte, DINAMISM (*dinamismo*) no ofrece cargas tan altas, lo que requiere realizar una depuración. En este caso ENT_PER5 es el ítem a ser eliminado en primer lugar ya que es el de menor carga. El resultado que se obtiene tras esta depuración nos muestra que es aceptable.

Constructo	Variable	Carga
DINAMISM		
	ENT_PER2	0,8140
	ENT_PER4	0,7654
HOSTIL		
	ENT_PER1	0,8616
	ENT_PER3	0,8061

Tabla 3.14: Valores finales de cargas de los ítems

Como se puede observar, todas las medidas obtenidas son satisfactorias superando los límites establecidos.

Constructo	Fiabilidad de los constructos	Validez convergente ρ_c
Hostilidad (HOSTIL)	0,821	0.696
Dinamismo (DINAMISM)	0.768	0.624

Tabla 3.15: Fiabilidad y validez convergente de los constructos

A la hora de incluirlas en el modelo general debemos observar que, aunque son medidas que pueden presentar cierta relación, no se trata de un mismo concepto. Esto nos lleva a la inclusión y cálculo del constructo ENTPER como variables con carácter formativo, de carácter molar (Chin y Gopal, 1995).

ANÁLISIS DEL CONSTRUCTO COMPETITIVIDAD PERCIBIDA

Este constructo está compuesto por 13 cuestiones referidas a la empresa, y su auto-percepción en comparación con el resto de competidores. Si en el constructo entorno percibido (ENT PER) se podía intuir la estructura resultante del análisis factorial, en este caso es totalmente desconocida. Siguiendo el procedimiento habitual, se llevó a cabo un análisis factorial de los 13 ítems

identificando cuatro grupos que se identifican con las siguientes opciones estratégicas: innovación (VP4, VP5, VP7, VP8, VP9), costes (VP1, VP2, VP3), marketing (VP6, VP10, VP11) y reactividad (VP12, VP13).

	Componente			
	1	2	3	4
VP6	,743	,323		,142
VP10	,691	,134	,150	-,211
VP11	,592	-,185	,213	
VP7		,815	,147	
VP8		,780	,201	-,183
VP9	,572	,602		,125
VP4	,389	,440	,320	,241
VP5		,290	,744	
VP2	,169	,185	,728	
VP3	,219		,592	,377
VP1	,431		,583	-,153
VP13	-,303			,701
VP12	,101	-,106		,685

Tabla 3.16: Análisis factorial del constructo competitividad percibida

A continuación establecemos las diferentes relaciones planteadas por las hipótesis, solo que distinguiendo entre las cuatro dimensiones obtenidas: *marketing (MK)*, *innovación (INNOV)*, *reactividad (REACT)*, *costes (COSTES)*.

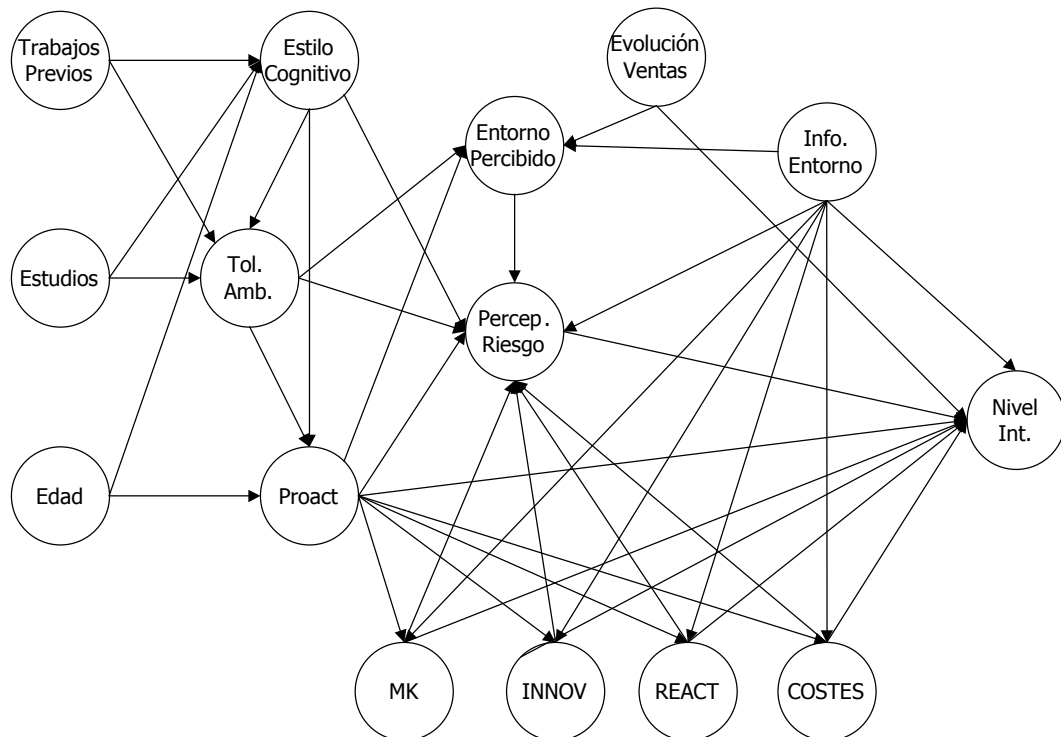


Figura 3.11: Modelo estructural para la evaluación del constructo competitividad percibida

La fiabilidad individual de los ítems nos lleva a plantearnos la necesidad de realizar diversas depuraciones, ya que hay varios ítems que muestran cargas por debajo del límite aconsejado.

Constructo	Variable	Carga
COSTES		
	VP1	0,8243
	VP2	0,7864
	VP3	0,5971
REACT		
	VP12	0,9244
	VP13	0,5458
MK		
	VP6	0,7873
	VP10	0,7791
	VP11	0,6722
INNOV		
	VP4	0,6717
	VP5	0,5943
	VP7	0,7703
	VP8	0,7730
	VP9	0,6195

Tabla 3.17: Cargas iniciales de los indicadores analizados

Tras diversas depuraciones, y una vez eliminados los ítems que no cumplían los requisitos, se plantean el resto de medidas del constructo.

Constructo	Variable	Carga
COSTES		
	VP1	0,8719
	VP2	0,7971
REACT		
	VP13	1,0000
MK		
	VP6	0,7887
	VP10	0,7790
	VP11	0,6707
INNOV		
	VP4	0,6586
	VP7	0,8019
	VP8	0,8064
	VP9	0,6714

Tabla 3.18: Cargas iniciales de los indicadores analizados

Como se desprende de la tabla todas, a excepción de VP11, VP4 y VP9 que están muy próximas, cumplen los requisitos de fiabilidad individual establecidos. Del mismo modo que se ha venido realizando hasta ahora se mantendrán con objeto de aportar la máxima información posible. Para confirmar que se pueden mantener dichos ítems, se debe calcular la fiabilidad de los constructos y la validez convergente.

Constructo	Fiabilidad de los constructos ρ_c	Validez convergente
Costes (COSTES)	0,822	0,698
Reactividad (REACT)	1	1
Marketing (MK)	0,791	0,560
Innovación (INNOV)	0,826	0,544

Tabla 3.19: Fiabilidad y validez de los constructos analizados

Al igual que ocurría en el constructo relativo al entorno, las distintas variables serán incluidas en el constructo *competitividad percibida* como un modelo molar, es decir, cada uno de los constructos de primer orden aquí estudiados se incorporarán con carácter formativo, ya que son alternativas estratégicas que pueden ser llevadas a la práctica de forma individual, sin que deba existir correlación entre los valores que se obtengan.

3.7.B.2 ANÁLISIS DEL MODELO GLOBAL

Si anteriormente se han generado los constructos de segundo orden, no se ha incluido todos los factores hipotetizados. Es, por tanto, necesario realizar una valoración global del modelo, analizando el conjunto de constructos, incluidos los de segundo orden, y, en caso de ser necesario, proceder a su depuración. Este análisis se realizará en dos fases: en primer lugar analizaremos el modelo de medida, para posteriormente estudiar el modelo estructural.

INTERPRETACIÓN DE LA FIABILIDAD INDIVIDUAL DE LOS ÍTEMS

Como ya se comentó al introducir el análisis del modelo debemos diferenciar entre aquellos constructos con indicadores formativos y aquellos otros construidos a partir de indicadores reflectivos. Al igual que se ha venido realizando hasta ahora, en el caso de los indicadores reflectivos, la fiabilidad individual del ítem debe ser

igual o superior a 0.707 para que un indicador se acepte como parte integrante de un constructo, aunque asumiendo algunas excepciones en etapas exploratorias en las que se puede aceptar valores inferiores (Barclay et al, 1995). En este momento es necesario incluir el resto de constructos y variables que van a ser consideradas para volver a analizar su fiabilidad y validez tomados conjuntamente.

La mayoría de los indicadores que se observan en el modelo son o bien de carácter formativo, o bien constituidos por un único ítem dicotómico. Para observar la fiabilidad individual de los ítems únicamente se atenderá a aquellos constructos formados a partir de indicadores reflectivos que se muestran en la siguiente tabla.

Únicamente el constructo relativo a la tolerancia a la ambigüedad debe ser depurado, pues muestra un valor muy inferior al límite establecido de 0.707.

Constructos	Carácter	Variable	Carga
ESTUDIOS	Reflectivo		
		EDUC_CEO	1
CSI	Reflectivo		
		CSI	1
PRIESGO	Reflectivo		
		PRIESGO2	0,9321
		PRIESGO3	0,9492
		PRIESGO4	0,9282
PROACT	Reflectivo		
		PROACG1	0.8840
		PROACG2	0.7900
TOL AMB	Reflectivo		
		TOLAMBG1	-0.5584
		TOLAMBG2	0.8639
EDAD CEO	Reflectivo		
		EDAD_CEO	1
EDAD EMP	Reflectivo		
		EDAD_EMP	1
IMPORTA	Reflectivo		
		IMPORTA	1
N_INT	Reflectivo		
		NIVEL_IN	1
TRABAJOS	Reflectivo		
		TRAB_PRE	1
AMBITO	Reflectivo		
		AMBITO	1

Tabla 3.20: Cargas de los ítems del modelo estructural completo

Siguiendo el criterio planteado durante la transformación de los constructos de segundo orden en otros de primer orden, los constructos con indicadores formativos no pueden ser evaluados por los procedimientos convencionales. Tal y como se hizo entonces, justificamos la elaboración de dichos constructos a partir de la especificación teórica planteada en el capítulo anterior, tal y como proponen Wixon y Watson (2001). De igual modo, y siguiendo a Bollen y Lennox (1991: 308), no es recomendable la depuración de las escalas ya que se pierde información cuando se elimina un indicador. El único problema que pueden plantear los constructos de carácter formativo es que exista multicolinealidad (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). Para ello calculamos los valores a través de un análisis de regresión lineal, observando que los índices de condición (FIV)²⁰ sean inferiores a 5 (Belsley, 1990).

Constructo Información del entorno (INF ENT)

	Tolerancia	FIV
INF_ENT1	.781	1.280
INF_ENT2	.809	1.236
INF_ENT3	.920	1.087
INF_ENT4	.950	1.052

Tabla 3.21: Test de multicolinealidad para información del entorno

Constructo Orientación Internacional (OR INT)

	Tolerancia	FIV
IDIOMAS	.839	1.191
VIVIR_EX	.838	1.193
VIAJAR	.954	1.049

Tabla 3.22: Test de multicolinealidad para orientación internacional

Constructo Evolución de Ventas (EVOL VTA)

	Tolerancia	FIV
VTA_AND1	.249	4.016
VTA_ESP1	.099	10.137
VTA_AND2	.489	2.046
VTA_ESP2	.213	4.690

Tabla 3.23: Test de multicolinealidad para evolución de las ventas

²⁰ Factor de inflación de la varianza (FIV): Cuando el factor de inflación de la varianza crece, también lo hace la varianza del coeficiente de regresión, haciendo que el estimador sea inestable. Los valores de VIF grandes son un indicador de la existencia de multicolinealidad.

Como se puede observar en los cálculos, únicamente VTAS ESP1, presenta un índice por encima de 10, lo que sugiere su eliminación. Una vez realizada esta, los índices de colinealidad se reducen por debajo del límite, previamente comentado, de 5.

	Tolerancia	FIV
VTA_AND1	.599	1.670
VTA_AND2	.509	1.965
VTA_ESP2	.493	2.027

Tabla 3.24: Test de multicolinealidad para evolución de las ventas depurado

INTERPRETACIÓN DE LA FIABILIDAD DE LOS CONSTRUCTOS

La fiabilidad de un constructo permite comprobar la consistencia interna de todos los indicadores al medir el concepto, es decir, se evalúa con qué rigurosidad están midiendo las variables manifiestas la misma variable latente. Para medir este tipo de fiabilidad nos decantamos por la fiabilidad compuesta, debido a las ventajas que presentaba sobre el alfa de Cronbach.

Para interpretar los valores obtenidos podemos seguir a Nunnally (1978), quien sugiere 0.7 como un nivel para una fiabilidad modesta en etapas tempranas de la investigación, y un más estricto 0.8 para investigación básica.

Constructo Reflectivo	Fiabilidad de los constructos ρ_c
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0,955
Proactividad (PROACT)	0,825

Tabla 3.25: Fiabilidad de los constructos

Se puede observar como los constructos reflectivos existentes, con más de un ítem, cumplen el límite de 0,8 establecido por Nunnally (1978) para la investigación básica.

INTERPRETACIÓN DE LA VALIDEZ CONVERGENTE

Como se ha visto a lo largo del trabajo, esta medida se analiza a través de la varianza extraída media (AVE), que proporciona la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida.

Constructo Reflectivo	Validez convergente (AVE)
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0,873
Proactividad (PROACT)	0.703

Tabla 3.26: Validez convergente de los constructos

Como se ha venido repitiendo, es recomendable un valor superior a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981). Tal y como a parece en la tabla anterior, todos los constructos reflectivos superan con creces el límite establecido, aceptando por tanto que los constructos poseen esta propiedad.

Cómo se comentó anteriormente, la AVE no puede utilizarse para analizar la validez convergente de los constructos con indicadores de tipo formativo.

INTERPRETACIÓN DE LA VALIDEZ DISCRIMINANTE

Un constructo estará dotado de validez discriminante si la varianza extraída media de un constructo es mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que forman el modelo (Fornell y Larcker, 1981), e indica que un constructo es diferente a otros. Es conveniente volver a incidir que esta medida es aplicable sólo a constructos con indicadores reflectivos.

En la práctica, y para agilizar el procedimiento de cálculo, se realiza el procedimiento inverso, es decir, para determinar la validez discriminante de un constructo se calcula la raíz cuadrada de la AVE, que ha de ser mayor que las correlaciones que presenta con el resto de constructos.

Estos valores aparecen en la tabla 3.23, donde los elementos de la diagonal (casillas sombreadas) corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media del constructo (AVE), mientras que la leyenda N.A. implica que este procedimiento no es aplicable para los constructos formativos. El resto de elementos son las correlaciones entre constructos.

Como se observa en la tabla 3.23 todos los constructos con indicadores reflectivos cumplen la condición establecida por Fornell y Larcker (1981), por lo que podemos afirmar que poseen la propiedad de validez discriminante.

	ESTUDIOS	CSI	EVOL_VTA	INFO ENT	PRIESGO	T_AMB	EDAD CEO	OR. INT.	ENT_PER	COMP PER	EDAD EMP	PROACT	IMPORTA	N_INT	TRABAJOS	AMBITO
CSI	-0.093	1														
EVOL_VTA	-0.086	0.09	1													
INFO ENT	0.2	0.023	0.02	N.A.												
PRIESGO	-0.113	0.091	0.322	-0.22	0.936											
T_AMB	0.164	-0.147	-0.123	0.109	-0.196	1										
EDAD CEO	-0.321	0.063	-0.092	-0.034	0.065	-0.066	1									
OR. INT.	0.406	-0.086	-0.047	0.122	-0.248	0.102	-0.241	N.A.								
ENT_PER	0.033	0.001	0.004	0.088	-0.12	-0.049	0.09	0.096	N.A.							
COMP PER	0.104	0.062	0.081	0.099	-0.236	0.003	-0.026	0.153	0.223	N.A.						
EDAD EMP	0.121	-0.002	0.087	0.018	0.058	-0.056	0.181	0.047	0.048	0.109	1					
PROACT	0.005	0.147	-0.032	0.049	-0.26	-0.304	-0.035	0.145	0.222	0.391	0.014	0.838				
IMPORTA	0.139	-0.051	0.053	0.147	-0.121	0.184	-0.054	0.115	0.12	0.155	-0.007	0.154	1			
N_INT	0.202	-0.147	-0.392	0.26	-0.716	0.284	-0.025	0.282	0.103	0.227	0.022	0.146	0.171	1		
TRABAJOS	0.244	-0.09	-0.049	0.171	-0.03	0.128	-0.057	0.119	-0.056	-0.071	-0.067	-0.117	0.043	0.088	N.A.	
AMBITO	0.212	-0.058	-0.17	0.183	-0.48	0.191	-0.154	0.175	0.072	0.142	-0.042	0.019	0.195	0.472	0.057	1
TAMAÑO	-0.22	0.088	0.359	-0.128	0.275	-0.164	0.013	-0.098	-0.067	-0.056	-0.098	0.024	-0.131	-0.403	-0.003	-0.243

Tabla 3.27: Análisis de la validez discriminante

Por su parte, los constructos con indicadores formativos también cumplen la condición propuesta por Luque (2000), ya que las correlaciones no superan en ningún caso el valor 0.472, lejos del máximo recomendado que es 0.9.

VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL O INTERNO

Una vez demostrada la validez y fiabilidad del modelo de medida hay que valorar si el modelo estructural apoya el modelo de investigación propuesto, es decir, las relaciones existentes entre las variables latentes según la teoría que se emplea de base para la construcción del citado modelo.

El modelo fue testado considerando la intensidad de los coeficientes path o pesos de regresión estandarizados y la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas o dependientes. Por otra parte, se aplicó la técnica no paramétrica Bootstrap para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Esta técnica ofrece la significación de los caminos estructurales y, con ello, el sostenimiento o no de las hipótesis planteadas a través del error estándar y los valores t de Student de los parámetros del modelo.

Se opta por este método de estimación en lugar de la técnica Jackknife ya que ofrece un rendimiento superior (Efron y Gong, 1983: 39), aunque los errores estándares ofrecidos por ambas técnicas deben converger (Roldán, 2000).

PODER PREDICTIVO DEL MODELO

La medida del poder predictivo del modelo es analizada utilizando el valor de R^2 (varianza explicada) para las variables latentes dependientes, que tiene el mismo significado que los R^2 obtenidos mediante el análisis de regresión múltiple, es decir, la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo.

Falk y Miller (1992: 80) establecen como valores adecuados de la varianza explicada aquellos que son iguales o mayores a 0.1; valores inferiores indican un bajo nivel predictivo de la variable latente dependiente.

En nuestro estudio, tal y como se refleja en la tabla 3.28, el modelo presenta un adecuado poder predictivo. Casi todos los constructos dependientes tiene valores de R^2 superiores a 0.1. Únicamente los constructos relativos a los estilos

cognitivos, el entorno percibido y la tolerancia a la ambigüedad muestran valores muy inferiores. El máximo poder predictivo se consigue en la variable nivel de internacionalización con un 61.39%, seguido por la percepción del riesgo con casi un 39% (38.9%). Todos los valores de varianza explicada por los constructos endógenos del modelo aparecen en la siguiente Tabla.

CONSTRUCTOS ENDÓGENOS	R²
Competitividad Percibida	0,1591
Estilo Cognitivo	0,0148
Entorno Percibido	0,0555
Nivel de Internacionalización	0,6139
Percepción del Riesgo de Exportación	0,3890
Proactividad	0,1069
Tolerancia a la Ambigüedad	0,0511

Tabla 3.28: Varianza explicada de cada constructo

CONTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES PREDICTIVAS SOBRE LA VARIANZA EXPLICADA DE LAS VARIABLES ENDÓGENAS

Para analizar esta cuestión se deben observar los coeficientes de regresión o pesos de regresión estandarizados así como las correlaciones entre los constructos o variables latentes. Los valores de estos coeficientes se reflejan en la Tabla 3.29.

Los coeficientes de regresión (path) que se muestran en la tabla cumplen de forma mayoritaria, aunque no totalmente, la condición establecida por Chin (1998b) según la cual para que los path sean considerados en el modelo, estos deben tener un valor superior a 0.20.

De las señaladas anteriormente aparecen como significativas las siguientes relaciones:

- Percepción del riesgo y nivel de internacionalización
- Tolerancia a la ambigüedad y proactividad
- Proactividad y percepción del riesgo
- Proactividad y entorno percibido
- Proactividad y competitividad percibida

- **Ámbito de actuación y percepción del riesgo**

	ESTUDIOS	CSI	EVOL_VTA	INFO ENT	PRIESGO	T_AMB	EDAD CEO	OR. INT.	ENT_PER	COMP PER	EDAD EMP	PROACT	IMPORTA	TRABAJOS	AMBITO	TAMAÑO
ESTUDIOS																
CSI	-0.063						0.038							-0.073		
EVOL_VTA																
INFO ENT																
PRIESGO		0.077		-0.098		-0.17		-0.094	-0.009	-0.06	0.065	-0.291	0.087		-0.373	0.148
T_AMB	0.132	-0.127												0.084		
EDAD CEO																
OR. INT.																
ENT_PER			0.011	0.076		0.012						0.222				
COMP PER				0.08								0.387				
EDAD EMP																
PROACT		0.108				-0.292	-0.061									
IMPORTA																
N_INT			-0.169	0.087	-0.52			0.088		0.079	0.044	-0.05	0.051		0.111	-0.136
TRABAJOS																
AMBITO																
TAMAÑO																

Tabla 3.29: Coeficientes de regresión

Estos primeros resultados empiezan a situar la proactividad como un factor clave en el modelo planteado, actuando como canalizador de la tolerancia a la ambigüedad hacia las diferentes percepciones del individuo.

Para comprobar la contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas en el modelo propuesto debemos calcular el valor absoluto del resultado de multiplicar el coeficiente path (entre dos constructos) por el valor de la correlación existente entre dichos constructos (Falk y Miller, 1992: 74), siendo el resultado la varianza del constructo endógeno explicada por la variable predictiva, tal y como aparece en la tabla 3.26.

Para Falk y Miller (1992: 80), una variable predictora debería explicar al menos el 10.5% de la varianza de una variable predecida. Los resultados pueden observarse en la tabla 3.30.

En nuestro caso una amplia mayoría de relaciones cumplen con la regla propuesta. Por destacar algún valor, se observa que la percepción del riesgo, tal y como se ha definido, explica un 37.2% de la varianza del constructo nivel de internacionalización. Por su parte, el ámbito de actuación de la empresa, también es capaz de explicar en casi un 20% (17.9%) la varianza de la percepción del riesgo.

	ESTUDIOS	CSI	EVOL_VTA	INFO ENT	PRIESGO	T_AMB	EDAD CEO	OR. INT.	ENT_PER	COMP PER	EDAD EMP	PROACT	IMPORTA	TRABAJOS	AMBITO	TAMAÑO
ESTUDIOS																
CSI	0.005						0.002							0.006		
EVOL_VTA																
INFO ENT																
PRIESGO		0.007		0.021		0.033		0.023	0.001	0.014	0.003	0.075	0.010		0.179	0.040
T_AMB	0.021	0.018												0.010		
EDAD CEO																
OR. INT.																
ENT_PER			0.000	0.006		0.000						0.026				
COMP PER				0.007								0.151				
EDAD EMP																
PROACT		0.015				0.088	0.002									
IMPORTA																
N_INT			0.066	0.022	0.372			0.024		0.017	0.000	0.007	0.008		0.052	0.054
TRABAJOS																
AMBITO																
TAMAÑO																

Tabla 3.30: Contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada

CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS EN EL MODELO

Para poder contrastar las hipótesis es necesario valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas. Con este fin, se recurre a la técnica Bootstrap, que nos ofrece el error estándar y los valores t de los parámetros. Aunque en numerosos casos se ha optado por un número de 500 submuestras

(Cepeda, 2002; Chin, 1998; Roldán, 2000; Calvo de Mora, 2002), en el presente estudio se ha optado por incrementar dicho número, pues si bien es suficiente, Davidson y MacKinnon (2000) sugieren elevar dicho número de forma que se reduzca la aleatoriedad. Por este motivo se ha incrementado el número de submuestras a 1000, utilizando una t de Student de dos colas y con 999 grados de libertad. Los resultados de la prueba pueden observarse en la tabla 3.31.

	ESTUDIOS	CSI	EVOL_VTA	INFO ENT	PRIESGO	T_AMB	EDAD CEO	OR. INT.	ENT_PER	COMP PER	EDAD EMP	PROACT	IMPORTA	TRABAJOS	ÁMBITO	TAMAÑO
ESTUDIOS																
CSI	0.828						0.630							0.881		
EVOL_VTA																
INFO ENT																
PRIESGO		1.461		1.657		2.801**		1.704	0.117	0.929	0.928	4.522***	1.583		5.332***	2.592**
T_AMB	1.993*	1.979*												1.092		
EDAD CEO																
OR. INT.																
ENT_PER			0.134	0.885		0.138						2.561*				
COMP PER				0.884								5.806***				
EDAD EMP																
PROACT		1.373				4.080***	0.932									
IMPORTA																
N_INT			3.070**	1.794	9.490***			1.896	1.554	1.237	0.882	1.199		2.423*	2.481*	
TRABAJOS																
ÁMBITO																
TAMAÑO																

Tabla 3.31: Valores t obtenidos de la aplicación del Bootstrap

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001;

A partir de estos niveles se obtiene la significación de los caminos estructurales y, por tanto, el sostenimiento o no de las hipótesis, como aparecen en la tabla 3.32 y en la figura 3.12. En concreto, en el modelo propuesto se confirman 13 de las 26 hipótesis planteadas, quedando 23 sin contrastar.

	Hipótesis	Coefficiente Path	Valor t	Soportada
H1a:	Los decisores de menor edad presentarán mayor proactividad en su comportamiento.	-0.061	0.932	✗
H1b:	Los decisores más jóvenes se identificarán menos con estilos cognitivos racionales y sí con otros más impulsivos.	0.038	0.630	✗
H2a:	A mayor nivel de estudios poseído por los directivos, más racional será el individuo.	-0.063	0.828	✗
H2b:	Un nivel de estudios superior, implicará una mayor tolerancia a la ambigüedad por parte del directivo.	0.132	1.993*	✓
H3a:	La existencia de experiencia laboral previa incidirá positivamente en la tolerancia que el individuo muestra ante la ambigüedad.	0.084	1.092	✗
H3b:	La experiencia laboral favorece que el individuo tenga un estilo cognitivo más racional y menos intuitivo.	-0.073	0.881	✗
H4a:	La orientación internacional estará relacionada negativamente con la percepción del riesgo de exportar percibido por el decisor.	-0.094	1.704	✗
H4b:	La orientación internacional ejercerá una influencia positiva sobre el nivel de internacionalización de la empresa.	0.088	1.896	✗
H5a:	Los decisores con estilos cognitivos más racionales presentarán menores niveles de proactividad.	0.108	1.373	✗
H5b:	Los directivos con estilos cognitivos más impulsivos percibirán un menor riesgo relacionado con la actividad exportadora.	0.077	1.461	✗
H5c:	Aquellos individuos con estilos cognitivos más racionales mostrarán una menor tolerancia a la ambigüedad, frente a decisores con características intuitivas.	-0.127	1.979*	✓
H6a:	Aquellos decisores con una mayor tolerancia a la ambigüedad presentarán, igualmente, un perfil proactivo.	-0.292	4.080***	✓
H6b:	Los decisores más proactivos tendrán una menor percepción del riesgo.	-0.291	4.522***	✓
H6c:	Aquellos individuos más proactivos presentarán una menor percepción de entornos hostiles y competitivos.	0.222	2.561*	✓
H6d:	La proactividad del individuo estará asociada a una mayor percepción de competitividad por parte de su empresa.	0.387	5.806***	✓
H6e:	Un carácter más proactivo de los individuos se asocia a niveles más altos de internacionalización.	-0.05	0.882	✗
H7a:	Aquellos individuos que presenten una mayor tolerancia a la ambigüedad tendrán una menor percepción del riesgo de actuar de modo internacional.	-0.17	2.801**	✓
H7b:	La percepción de la hostilidad y complejidad del entorno estará vinculada a la tolerancia a la ambigüedad del decisor, de forma que los que puntúen más alto en tolerancia a la ambigüedad tenderán a simplificar su percepción del entorno competitivo.	0.012	0.138	✗
H8:	A mayor percepción del riesgo menor nivel internacional presentará la empresa.	-0.52	9.490***	✓

H9a:	A mayor edad de la empresa menor percepción del riesgo que esta percibirá en actividades fuera de las fronteras nacionales.	0.065	0.928	X
H9b:	Una mayor edad se asocia a una mayor expansión internacional, ya que puede tener un mayor conocimiento acumulado.	0.044	1.237	X
H10a:	Un mayor tamaño determinará una menor percepción de riesgo en la realización de actividades en mercados internacionales.	0.148	2.592**	✓
H10b:	Una mayor posesión de recursos (medida por medio del tamaño) determinará una mayor probabilidad de realizar actividades en mercados internacionales.	-0.136	2.481*	✓
H10c:	Un ámbito de actuación más amplio irá acompañado con una menor percepción de riesgo en la realización de actividades en mercados internacionales, ya que reduce la incertidumbre de la expansión.	-0.373	5.332***	✓
H10d:	Una mayor expansión en el mercado nacional determinará una mayor probabilidad de realizar actividades en mercados internacionales.	0.111	2.423*	✓
H11a:	Aquellas empresas que importen materia prima, tecnología o productos intermedios, tendrán un mayor conocimiento de los mercados internacionales y percibirán menor riesgo de este tipo de actividades.	0.087	1.583	X
H11b:	Aquellas empresas que importen materia prima, tecnología o productos intermedios, se asociarán con etapas más avanzadas dentro del proceso de internacionalización	0.051	1.199	X
H13a:	La percepción de que se poseen ventajas competitivas provocará una menor percepción del riesgo asociado a las actividades internacionales por parte de las empresas	-0.06	1.554	X
H13b:	Aquellas empresas que piensen que poseen una ventaja competitiva tendrán mayor probabilidad de emprender actividades fuera de sus fronteras que aquellas que no la posean.	0.079	0.929	X
H14a:	Mientras menor sea el crecimiento de las ventas en el sector, peor percepción del entorno tendrá el directivo.	0.011	0.134	X
H14b:	A Menor crecimiento de las ventas, mayor probabilidad de que la empresa intente introducirse en mercados extranjeros.	-0.169	3.070**	✓
H14c:	Las fuentes de información estarán relacionadas con la percepción que del entorno posea la empresa.	0.076	0.885	X
H14d:	La información es fundamental para alcanzar altos niveles en el grado de internacionalización.	0.087	1.794	X
H14e:	La percepción que la empresa tenga de su competitividad, estará condicionada por las fuentes de información que utilice.	0.08	0.884	X
H14f:	La percepción del riesgo, vendrá determinada por el uso de determinadas fuentes de información	-0.098	1.657	X
H15:	Mientras más negativa sea la percepción del entorno, mayor percepción de riesgo relacionado con la actividad internacional será mostrada por los decisores.	-0.009	0.117	X

Tabla 3.32: Contrastación de las hipótesis planteadas

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001;

3.7.C DISCUSIÓN DEL MODELO

Con este modelo se han tratado de contrastar las distintas teorías y planteamientos establecidos en la literatura sobre los factores condicionantes en el proceso de internacionalización de las empresas.

Tal y como se había planteado, se demuestra que las características psicológicas del individuo juegan un papel determinante en el proceso de internacionalización.

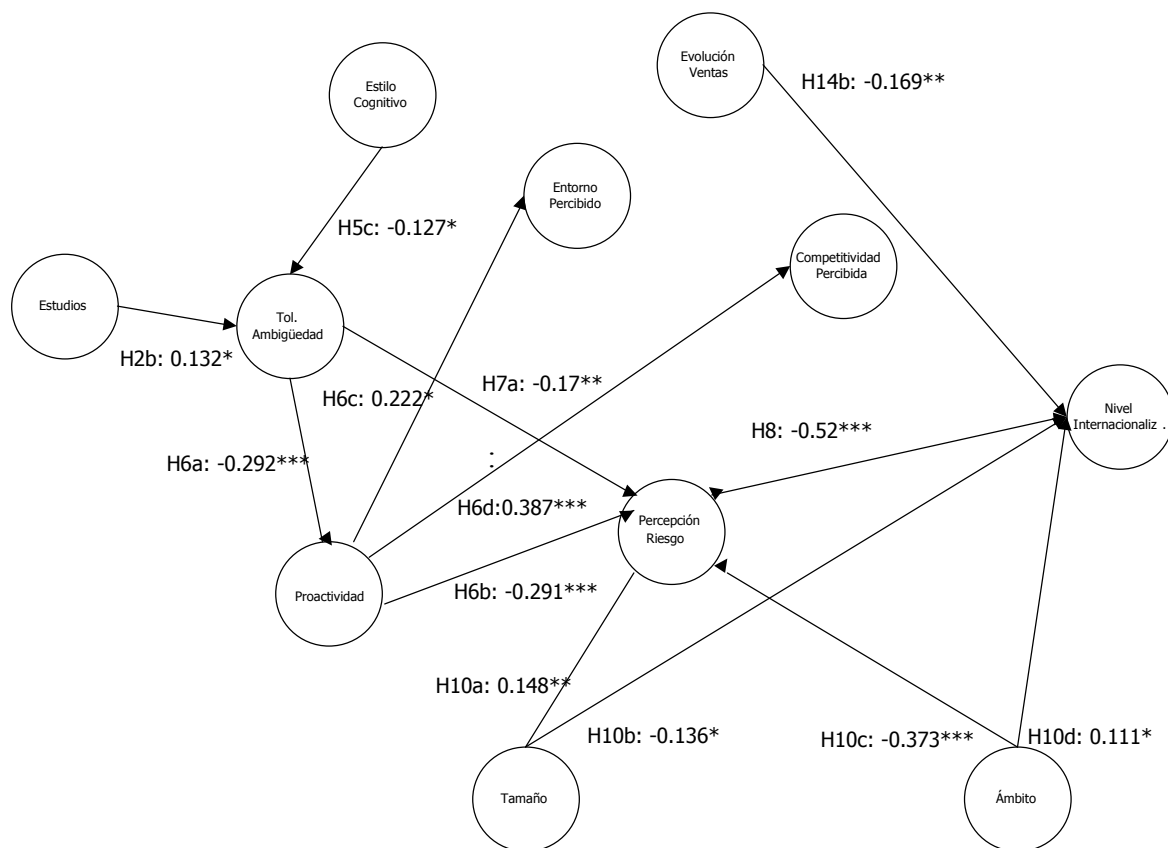


Figura 3.12: Representación del modelo estructural confirmado

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001;

Como ya se adelantó, cabe destacar de los resultados obtenidos el papel central que juegan los constructos relacionados con la proactividad y la tolerancia a la ambigüedad que, si bien no son condicionantes directos del comportamiento empresarial, muestran un interesante efecto indirecto a través de la percepción del riesgo.

En el caso de la tolerancia a la ambigüedad se estaría hablando de un efecto indirecto total igual a la suma de los productos de los coeficientes path de cada uno de los caminos que la unen a la variable dependiente.

$$\text{TOL AMB-PRIESGO-N INT} = 0.17 * 0.52 = 0.0884$$

$$\text{TOL AMB-PROACT-PRIESGO-N INT} = 0.292 * 0.291 * 0.52 = 0.0441$$

El efecto indirecto total de la tolerancia a la ambigüedad sobre el nivel de internacionalización sería de 0.1325, que si bien no es excesivamente elevado, si es necesario tener en cuenta.

La importancia de esta variable ya fue establecida por Westerberg et al (1997), relacionándola con el rendimiento financiero de las empresas en entornos turbulentos. Dichos entornos pueden ser, en parte, comparados con la aproximación a un entorno nuevo del cual no se disponen la información y el conocimiento suficientes.

Por otro lado, y si la tolerancia a la ambigüedad aparece como un factor relevante en el modelo, el constructo proactividad surge como un claro condicionante de las percepciones de los individuos. En este sentido se observa que condiciona las percepciones del riesgo, del entorno y de la competitividad de la propia empresa. Cuando se propuso su inclusión en el modelo no existían referencias sobre el efecto que podría tener en el campo de la internacionalización de las empresas, aunque sí en otros ámbitos (Crant, 2000). Sin embargo, este enfoque muestra la importancia que se pueden dar a variables ajenas al proceso en la explicación de un fenómeno concreto como es la salida a los mercados exteriores.

En el caso de la proactividad, el efecto que esta tiene sobre el nivel de internacionalización es 0.15132, superior al obtenido por la tolerancia a la ambigüedad. Que no se cumpla la hipótesis planteada inicialmente que relaciona el carácter proactivo del individuo con el nivel de internacionalización se justifica en

que se la influencia planteada no se da de forma directa, sino que utiliza a la percepción del riesgo afectando de forma indirecta a la variable estudiada.

Sobre el resto de variables incluidas cabe mencionar como la disponibilidad de recursos, y la expansión en el mercado nacional ofrecen apoyo a todos los planteamientos realizados desde la teoría de los recursos y capacidades, así como la teoría del crecimiento de las empresas, tan extensa en la administración internacional (Alonso y Donoso, 2000; Burton y Schlegelmilch, 1987; Cavusgil y Naor, 1987; Ito y Pucik, 1993; Javalgi et al, 1998; Suárez et al, 1999; Wiedersheim Paul et al, 1978; Yang et al, 1992). Es lógico pensar, pues, que la disponibilidad de recursos ofrece seguridad a las empresas, y más concretamente a sus directivos, a la hora de afrontar nuevos retos en facetas donde el grado de incertidumbre es relativamente elevado.

De un modo similar, el haberse enfrentado a mercados relativamente extensos, es decir a un mercado nacional, parece mostrar que, en algunos casos, lleva a las empresas con necesidad de crecimiento a salir fuera de sus fronteras, en lugar de concentrarse en la explotación de la posición que ya poseen en su país. Esta idea se ve apoyada por la hipótesis que relaciona el nivel de crecimiento de las ventas con el nivel de internacionalización de las empresas. Dicha relación muestra un signo positivo, lo que parece indicar que el crecimiento a nivel nacional es utilizado, en muchos casos, como lanzadera hacia nuevos mercados.

Es necesario, por último, resaltar que aunque existen muchas hipótesis que no han sido verificadas, es posible observar que hay muchas relaciones marginales (con un nivel de significación del 0.1). Si bien no es posible concluir de una forma taxativa a ese nivel de significación, es necesario que dichas relaciones sean tenidas en cuenta pues parecen mostrar tendencias que deben ser apoyadas por nuevos trabajos empíricos. Este es el caso de los constructos relacionados con la información. Así, la orientación internacional, las fuentes de información o la importación, parecen condicionar la percepción del riesgo de la empresa. Otras relaciones a considerar son las existentes con el nivel de internacionalización por parte, de nuevo, de la orientación internacional y las fuentes de información, pero

también de la competitividad percibida.

Otras variables, por su parte, aparecen como no significativas. Este es el caso de la edad de la empresa. En la revisión de los estudios existentes al respecto ya se observó cierta ambigüedad en el signo de esta relación (Bodur, 1994; Das, 1994) y, como ocurre en el modelo planteado, un efecto insignificante en la decisión y el rendimiento de la exportación (Zou y Stan, 1998).

Es conveniente resaltar que no se contrastan todas las hipótesis relacionadas con las variables demográficas. Sin embargo, el análisis de la matriz de correlaciones pone de manifiesto las fuertes relaciones existentes entre estas variables y otras relevantes como el nivel de internacionalización, el tamaño o el ámbito. Esta vinculación sugiere analizar el efecto directo de las variables demográficas sobre el nivel de internacionalización e identificar si existen tipos demográficos de individuos que se asocien a tipos de comportamientos. De igual forma, también sugiere la necesidad de estudiar la posibilidad de que se produzcan relaciones multivariadas en lugar de las univariadas que se han planteado.

No obstante, la fortaleza de las correlaciones entre otras muchas variables abre nuevas puertas a futuras investigaciones que permitan explorar dichas relaciones.

3.8 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A pesar de los resultados obtenidos en este primer análisis, tanto en el examen de los modelos de medida como en el estructural, es necesario comentar la existencia de ciertas limitaciones presentes en esta parte de la investigación, y que han de ser tenidas en cuenta a la hora de hacer una valoración de los resultados.

La primera limitación se relaciona con la noción de causalidad incluida en todos los modelos secuenciales. Aunque se proporcionan evidencias sobre la causalidad del modelo, la causalidad en sí misma no ha sido probada. De hecho,

dada la modelización empleada (modelización flexible), hemos abandonado conscientemente la idea de causalidad, apoyándonos en el concepto de predecibilidad. Como apuntan Falk y Miller (1992), “mientras que la causalidad garantiza la capacidad de controlar los acontecimientos, la predicibilidad permite sólo un limitado grado de control”. De hecho, al comentar las relaciones existentes entre constructos, Fornell (1982) sostiene que las denominadas relaciones causales entre variables no pueden ser comprobadas, sino que son siempre asumidas por el investigador. En este sentido, hemos de reconocer que pueden existir distintos modelos alternativos.

En segundo lugar, una limitación relacionada con el uso de las percepciones ocurre cuando se utiliza un único informante. Esta desviación sería relativamente sencilla de subsanar, siempre y cuando en la organización existan personas que tengan acceso a la misma información que el encuestado, o que participen en la toma de decisiones.

Otra limitación viene determinada por la técnica empleada para el análisis del modelo propuesto, ya que las ecuaciones estructurales suponen la linealidad de las relaciones entre las variables latentes. Sin embargo, en la realidad pueden darse otra serie de relaciones. Es por tanto posible que aunque no se hayan encontrado algunas relaciones significativas, estas puedan corresponderse a otro tipo de relaciones no explicadas por esta técnica.

Una cuarta limitación radica en el carácter no longitudinal del análisis. Así, se está analizando una decisión que transcurre en un periodo relativamente amplio de tiempo a partir de datos a posteriori, y sobre una percepción que ha sido enriquecida, en el caso de las exportadoras, por la experiencia adquirida en el tiempo que ha transcurrido desde la decisión hasta que se ha realizado el cuestionario.

Finalmente, el estudio se ha desarrollado en un contexto de empresas de determinados sectores muy concretos. Por tanto, hemos de tener precaución a la hora de generalizar los resultados en otros sectores y para otros tipos de empresas.

A pesar de ello, los resultados no hacen más que corroborar lo ya comentado anteriormente por estudios realizados en muy diversos ámbitos empresariales, lo que sugiere una posible extrapolación de los mismos, aunque nuevos estudios sean necesarios para su contrastación.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LOS
ESTÍMULOS A LA EXPORTACIÓN Y
SU EFECTO SOBRE EL
COMPORTAMIENTO
INTERNACIONAL DE LAS
EMPRESAS

4.1 INTRODUCCIÓN

En el estudio del comportamiento exportador de las empresas, el análisis de los factores que estimulan o motivan²¹ la decisión de iniciar o de continuar las operaciones en los mercados exteriores constituye uno de los aspectos más importantes (Katsikeas, 1995; Leonidou, 1995b; Steward y McAuley, 1999). Esta importancia se explica porque se considera que los tipos y la naturaleza de los estímulos influyen en el comportamiento exportador de las empresas (Leonidou, 1995b). Se ha afirmado que los estímulos a la exportación se encuentran asociados con diversos modelos e idiosincrasias de comportamientos de exportación (Morgan y Katsikeas, 1997a); que los exportadores más agresivos y de mayor éxito están influidos por estímulos más positivos -más proactivos- (Tzokas et al, 2000; Suárez y Araujo, 2000); que diferentes tipos de motivadores de la decisión de exportar reflejan modelos diferentes de comportamiento exportador (Katsikeas, 1995); que el estímulo inicial para implicarse en la exportación tiene consecuencias posteriores importantes (Samiee et al, 1993); o que la naturaleza de los estímulos afecta al proceso de internacionalización seguido por la empresa (Steward y McAuley, 1999).

Esta importancia se ha traducido en una amplia literatura que, desde los años setenta, ha tratado de abordar esta cuestión (Katsikeas y Piercy, 1993; véase Leonidou, 1995b, para una extensa revisión), centrándose de manera especial en la decisión de comenzar las actividades exportadoras (Leonidou, 1995a; Katsikeas, 1995) y en el examen de los exportadores (Morgan y Katsikeas, 1997a), fundamentalmente pequeñas y medianas empresas. A pesar de la relevancia que se reconoce al tema de los estímulos a la exportación, esta corriente de investigación todavía se califica de poco desarrollada, con estudios escasos, aislados y fragmentados (Leonidou, 1995a), que no han permitido avanzar mucho en términos de conocimiento del fenómeno (Julien et al, 1997). Como ha puesto de manifiesto la

²¹ Como indica Leonidou (1995b), los estímulos a la exportación han recibido denominaciones muy diversas: factores estimulantes, motivos, incentivos, evocadores de atención,... Igualmente, algunos autores distinguen entre estímulos a la exportación, factores que influyen en la decisión de iniciar las operaciones exportadoras, y motivadores, factores que sostienen el avance en las siguientes etapas del proceso; aunque ambos tipos de factores están estrechamente relacionados. En este estudio, a pesar de centrarse en la iniciación de la actividad exportadora, se emplearán de forma indistinta los términos 'estímulos' y 'factores motivadores', pues también se trata de analizar el impacto de estos estímulos en el comportamiento exportador posterior de las empresas.

revisión de Leonidou (1995b), la investigación aún carece de fundamentos conceptuales completos, ofreciendo una mayoría de estudios de naturaleza descriptiva y exploratoria, con una cierta tendencia a repetir estudios ya hechos, lo que ha provocado que la cuestión de investigación se encuentre todavía en las etapas de identificación y conceptualización.

En los últimos años se han realizado trabajos que han utilizado un enfoque más teórico y conceptual (Morgan y Katsikeas, 1997a; Suárez y Araujo, 2000; Steward y McAuley, 1999), con la proposición y análisis de las relaciones causales subyacentes, pero con bases teóricas que demandan un mayor desarrollo y empleando metodologías poco sofisticadas. Por tanto, como demandan Tzokas et al (2000), se requieren esfuerzos conceptuales y empíricos adicionales sobre los motivos que impulsan a la empresas hacia las operaciones exteriores, que constituyen el objetivo de esta parte del presente trabajo de investigación.

Las investigaciones realizadas han abordado temas muy diversos que, de una forma general, pueden ser agrupados en dos grandes categorías. En primer lugar, se pueden mencionar todos aquellos estudios que se centran en el análisis de los estímulos, tratando de conocer los motivos que impulsan a las empresas en sus decisiones de internacionalización. Los trabajos clásicos de Simpson y Kujawa (1974), Wierdersheim-Paul et al (1978) y Johnston y Czinkota (1985), así como la mayoría de los analizados por Leonidou (1995b), se pueden incluir en este grupo. Los análisis han tratado de determinar los factores motivadores más importantes tanto de la decisión de exportar como de continuar con las operaciones internacionales y de impulsar la tendencia de globalización de las pequeñas empresas (Matlay y Fletcher, 2000). También se ha tratado de profundizar en la comprensión de esos estímulos estudiando las diferencias según determinadas características empresariales (tamaño de la empresa, implicación en las actividades exportadoras, experiencia exportadora o empresarial,...) o en diferentes situaciones del proceso de internacionalización. Así, se han analizado los estímulos a la exportación en las empresas no exportadoras (Leonidou, 1995a); se han comparado los factores motivadores entre empresas no exportadoras (con intención o no de exportar) y exportadoras (Morgan y Katsikeas, 1997a) o entre exportadores

regulares y esporádicos (Katsikeas, 1995); o se han estudiado los motivos que impulsan a la continuación de las exportaciones y no al inicio de las mismas (Katsikeas y Piercy, 1993), así como las diferencias entre factores motivadores según la etapa del proceso de internacionalización que se encuentre la empresa (Crick y Chaudhry, 1997).

También se pueden incluir en este grupo todos aquellos trabajos que han clasificado los estímulos a la exportación según determinados criterios, principalmente su origen o *locus* (internos y externos) y su naturaleza (proactivos y reactivos) (Johnston y Czinkota, 1982; Albaum et al, 1989); o que han procedido a determinar la estructura subyacente de estos estímulos mediante la aplicación de técnicas estadísticas que permiten extraer los factores implícitos (Morgan y Katsikeas, 1997a; Katsikeas y Piercy, 1993). Las investigaciones de este grupo son de naturaleza fundamentalmente descriptiva y exploratoria, aunque se aprecia un creciente uso de técnicas estadísticas más desarrolladas.

En el segundo grupo se pueden incluir aquellos estudios que han tratado de explorar la influencia de los estímulos en el comportamiento exportador de las empresas o en el rendimiento de las exportaciones. Los avances en este campo son aún bastante limitados, tanto por la ausencia de fundamentos teóricos que sustenten las relaciones entre las diversas variables como por la dificultad de realización de estudios empíricos. Algunos trabajos han empleado las ideas de la organización industrial y de la visión basada en los recursos para explorar las posibles relaciones entre los estímulos iniciadores de las operaciones internacionales y el rendimiento de las exportaciones (Steward y McAuley, 1999). Otros han utilizado la teoría de la difusión de las innovaciones para analizar la decisión de exportar de las pequeñas empresas y la influencia que determinados factores motivadores tienen sobre la misma (Lautanen, 2000). No obstante, la mayoría de los estudios en este grupo se han basado en las teorías de la psicología social que relacionan actitud y comportamiento (Ajzen y Fishbein, 1977, 1980), intentando aplicar esas ideas a la relación entre estímulos a la exportación y comportamiento exportador. La introducción de conceptos como 'intención de exportar' (Morgan y Katsikeas, 1997a), el análisis de las inconsistencias entre

actitudes hacia la exportación y comportamiento exportador (Eshghi, 1992), o la consideración del estilo directivo como antecedente de la percepción de los estímulos y su influencia en el comportamiento exportador proactivo (Suárez y Araujo, 2000), son aportaciones relevantes que se realizan en esta línea de investigación. Sin embargo, todavía queda mucho por hacer en el estudio de las relaciones causales entre las variables implicadas (Katsikeas y Piercy, 1993; Tzokas et al, 2000), con una especial preocupación por la dirección de la causalidad en las relaciones entre actitud y comportamiento en las actividades exportadoras (Eshghi, 1992; Suárez y Araujo, 2000). Además, los estudios empíricos dentro de este grupo son bastante escasos, sin que hayan sido empleados hasta la fecha métodos estadísticos que permitan establecer esas relaciones causales.

El propósito de esta investigación consiste en explorar esas dos cuestiones que abordan los trabajos que se incluyen en uno y otro grupo. Por un lado, se pretende analizar los estímulos a la exportación en una muestra de empresas andaluzas, señalando la importancia relativa de cada uno, las diferencias entre ellos según determinadas características empresariales y según los tipos de factores motivadores (internos/externos y proactivos/reactivos). Con este análisis, fundamentalmente descriptivo, queremos comprobar el grado de generalización de los resultados de otros estudios, en los que se señalaba expresamente la necesidad y conveniencia de realizar investigaciones similares en otros contextos (Katsikeas y Piercy, 1993; Katsikeas, 1995; Leonidou, 1995b; Tzokas et al, 2000). Por otro lado, se intenta explorar las relaciones causales entre algunas de las variables que intervienen como mediadoras entre la actitud y el comportamiento exportador. Se trata de una cuestión de investigación teóricamente más profunda y empíricamente más compleja que todavía no se ha analizado con detalle en la literatura. Las bases teóricas se extraen principalmente de la psicología social para establecer los vínculos entre la naturaleza de los estímulos (proactivos-reactivos) y el comportamiento posterior de la empresa en las actividades internacionales. También se intenta examinar los antecedentes de la percepción de esos estímulos, relacionando la naturaleza de los factores motivadores y la actitud hacia la exportación con características personales de los decisores, como se ha sugerido en la literatura (Leonidou, 1995a; Samiee et al, 1993).

A partir de aquí el estudio se organiza de la siguiente forma. En el segundo apartado se lleva a cabo una revisión de la literatura que ha abordado el análisis de los estímulos a la exportación, con una especial atención a la clasificación de los factores motivadores. En el tercer apartado se revisan y establecen las bases teóricas que permitan explicar las relaciones entre estímulos a la exportación y comportamiento exportador, explorando los antecedentes a la percepción de esos estímulos y las consecuencias sobre el proceso de internacionalización de las empresas. A continuación se procede a indicar la metodología empleada, tanto para la medición de las variables, como para la recogida y tratamiento de la información necesaria. En el apartado siguiente se presentan los resultados, separando los relativos al análisis específico de los estímulos de los referentes a las relaciones entre naturaleza de los factores motivadores y comportamiento exportador. No obstante, ambos análisis no están tan separados como los comentarios anteriores parecen dejar entrever, pues el examen de los tipos de estímulos constituye un primer paso para la exploración del impacto de la naturaleza más o menos proactiva de los factores motivadores sobre algunas variables de comportamiento internacional de las empresas. En el último apartado se discuten los resultados y se apuntan algunas de las conclusiones más relevantes.

4.2 LOS FACTORES QUE MOTIVAN EL COMPORTAMIENTO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS

Los estímulos a la exportación son todos aquellos factores que influyen la decisión de una empresa para iniciar, desarrollar o sostener las operaciones exportadoras (Leonidou, 1995b). Como se puede imaginar, estos factores son muy numerosos y de naturaleza diversa. Los sucesivos estudios han ido señalando nuevos estímulos y ampliando el conjunto de factores que motivan las decisiones relacionadas con el proceso de internacionalización. En su extensa revisión de la literatura, Leonidou (1995b) llevó a cabo una labor de integración de las diferentes listas o propuestas de estímulos e identificó 24 factores motivadores, entre los se incluían, a efectos meramente ilustrativos, la ‘capacidad de producción no utilizada’, la ‘recepción de pedidos del exterior no solicitados’ o la ‘necesidad de compensar

ventas en productos estacionales'. La existencia de un epígrafe de 'otros' muestra el carácter dinámico y creciente de la lista de posibles estímulos a la exportación.

A pesar del elevado número de estudios sobre esta cuestión, pocas veces se ha reflexionado de manera explícita acerca del sentido y significado de estos estímulos. Se han ido incluyendo progresivamente factores sin una discusión previa sobre cómo influyen en la decisión de exportar, dando lugar a todo un conjunto de estímulos que se sitúan en diferentes niveles de impacto sobre este tipo de decisiones. En nuestra opinión, la discusión surge, de forma especial, cuando comienzan a considerarse factores que están relacionados con características específicas o personales de los decisores. En la relación de estímulos que identifica Leonidou (1995b), todos los factores son ajenos a la persona, es decir, son flujos de información que proceden del exterior del individuo y que representan un estímulo o motivo para la adopción de la decisión de exportar. Sólo en los casos de 'existencia de un interés especial o urgencia por parte de la dirección' y de 'identificación de mejores oportunidades en los mercados exteriores' se hace una referencia a los individuos, pero en todo caso no son factores que describan rasgos o características de las personas.

Sin embargo, otros estudios (Katsikeas y Piercy, 1993; Katsikeas, 1995; Morgan y Katsikeas, 1997a; Tzokas et al, 2000) incluyen los rasgos del decisor entre los posibles estímulos a la exportación. Concretamente, Katsikeas y Piercy (1993) señalan que los estímulos derivan principalmente de tres áreas: rasgos del decisor, atributos de la empresa y características del entorno externo. En el primer grupo se incluyen, entre otros, el estilo cognitivo; la orientación internacional; la percepción de beneficios, costes y riesgos en los mercados exteriores; y la calidad y dinamismo de la dirección. Estos autores afirman que "factores como las creencias directivas acerca de la importancia de la exportación, y la experiencia exportadora de los directivos, deben ser considerados como estímulos potenciales a la exportación" (Katsikeas y Piercy, 1993: 27).

Frente a esta postura, Reid (1981) apunta que el reconocimiento e influencia de los estímulos a la exportación son una función del conocimiento, actitudes y

motivaciones de los directivos; es decir, se establece una distinción y separación entre los factores motivadores y la percepción que el individuo tiene de los mismos, percepción que dependerá de determinadas características personales. En este mismo sentido, Wiedersheim-Paul et al (1978) afirman que los estímulos a la exportación sólo son importantes en la medida que atraen la atención de los decisores, aludiendo implícitamente al concepto de lógica dominante desarrollado posteriormente por Prahalad y Bettis (1986). La decisión de iniciar, desarrollar y sostener las operaciones de exportación está también influida por fuerzas subyacentes que facilitan o inhiben la activación efectiva de los estímulos latentes (Leonidou, 1995b). Entre estas fuerzas se incluyen determinadas características del decisor, como atributos demográficos, orientación internacional, estilo directivo y expectativas de la dirección. Según estas ideas es posible, pues, establecer una separación entre los estímulos a la exportación y los rasgos personales de los participantes en la decisiones relativas a la exportación²².

Ciertamente, todas las variables consideradas (estímulos, rasgos personales, creencias,...) son factores que influyen en las decisiones que se adoptan en la empresas y, por tanto, en el comportamiento exportador de las empresas. Según la psicología social (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen y Fishbein, 1977; Ajzen, 1988), estas variables pueden ser analizadas de forma independiente y separada para comprobar las influencias entre ellas y el impacto sobre el comportamiento. Esta es la posición teórica que se mantendrá en la presente investigación: se considerarán separadamente los estímulos a la exportación, como factores externos al individuo que influencia en sus decisiones cuando son percibidos o filtrados por el modelo mental de la persona (lógica dominante), las creencias o percepciones que los individuos mantienen acerca de las actividades exportadoras y los rasgos o características personales de los decisores. Según Leonidou (1995b), estas características, que incluirían variables como el estilo cognitivo, la tolerancia a la ambigüedad o la proactividad del individuo, pueden afectar tanto a las actitudes de

²² Matlay y Fletcher (2000) distinguen, en su análisis de los factores que determinan la tendencia hacia la globalización de las pequeñas empresas, entre impulsores o razones (*triggers*) para globalizar y fuerzas conductoras (*driving forces*) de la globalización. En el primer grupo incluyen los motivos que la literatura habitualmente entiende como estímulos a la exportación y en el segundo recogen aquellos factores que son necesarios para llevar a cabo las operaciones exteriores, entre ellos diversos recursos internos de las empresas como las capacidades directivas y del personal y la disponibilidad de medios financieros.

las personas acerca de las operaciones internacionales como a la percepción de los estímulos a la exportación.

Los estímulos a la exportación han sido clasificados siguiendo diversos criterios. Las tipologías más habituales se basan en el origen o *locus* de los estímulos, distinguiendo entre factores internos y externos a la empresa, y la naturaleza de los mismos, diferenciando entre estímulos proactivos y reactivos. Los estímulos internos proceden del interior de la empresa y entre ellos se pueden incluir: el aprovechamiento de economías de escala gracias a la exportación, la posibilidad de obtener beneficios extraordinarios a través de las operaciones exteriores, la acumulación de inventarios no vendidos en los mercados domésticos o la necesidad de reducir la dependencia del mercado local. Como estímulos externos se posible mencionar la identificación de mejores oportunidades en el exterior, la recepción de pedidos del exterior no solicitados o una intensa competencia.

Czinkota y Johnston (1981) diferenciaron entre motivaciones proactivas y reactivas para exportar²³. Los estímulos proactivos se manifiestan en el comportamiento agresivo y en la búsqueda deliberada de oportunidades de exportación. Los motivos reactivos están relacionados con la respuesta de la empresa a las condiciones cambiantes y reflejan una actitud pasiva en la búsqueda de las oportunidades en los mercados exteriores, conduciendo eventualmente a una implicación fortuita o accidental en la exportación (Morgan y Katsikeas, 1997a). Tzokas et al (2000) califican a los primeros como sistemáticos y a los segundos como no sistemáticos. Entre los factores proactivos es posible enumerar el aprovechamiento de economías de escala gracias a la exportación, la producción de bienes con características únicas o la identificación de mejores oportunidades en el exterior. Estímulos reactivos serían la acumulación de inventarios no vendidos en los mercados domésticos, la disponibilidad de capacidad de producción no utilizada, la recepción de pedidos del exterior no solicitados o una intensa competencia en el mercado local. La distinción de los estímulos según su naturaleza proactiva o

²³ Estos tipos de estímulos han recibido nombres diversos: agresivos-pasivos, positivos-reativos,...; aunque una denominación bastante frecuente distingue entre factores *pull* (proactivos) y *push* (reactivos), exactamente con el mismo significado que se utiliza en esta investigación (Katsikeas, 1995).

reactiva tiene gran importancia desde el punto de vista del comportamiento exportador de las empresas. Se afirma que las empresas motivadas principalmente por estímulos proactivos tienen una mayor implicación en las operaciones exteriores, un compromiso más firme con la estrategia de internacionalización y más elevadas probabilidades de éxito en las actividades de exportación (Samiee et al, 1993; Suárez y Araujo, 2000; Steward y McAuley, 1999; Tzokas et al, 2000).

Albaum et al (1989) proponen una clasificación de los estímulos en la que combinan los dos criterios apuntados, dando lugar a cuatro categorías de factores motivadores de las decisiones de exportación: proactivo-interno, proactivo-externo, reactivo-interno y reactivo-externo. Estos autores enumeraron los estímulos que se incluirían en cada uno de los grupos, lo que ha facilitado la investigación posterior sobre posibles diferencias entre motivos a la exportación según la naturaleza y el origen de los mismos (Leonidou, 1995a, 1995b; Morgan y Katsikeas, 1997a).

Durante los últimos años algunos autores han intentado encontrar y establecer taxonomías de estímulos a la exportación mediante la aplicación de técnicas estadísticas de reducción de datos, principalmente análisis factorial, a las respuestas de las empresas acerca de la importancia e intensidad con la que los diferentes motivos habían influido en las decisiones de exportación (Katsikeas y Piercy, 1993; Katsikeas, 1995; Morgan y Katsikeas, 1997a; Tzokas et al, 2000). La identificación de una serie de factores que explicaban un alto porcentaje de la variabilidad de los datos, permitía afirmar que la estructura subyacente de motivos para exportar parece ser más compleja que los esquemas de clasificación desarrollados en la literatura, como la dicotomía *push-pull* y otras similares (Katsikeas y Piercy, 1993). Como señalan estos mismos autores, los resultados del análisis factorial confirman la importancia de un concepto multiestímulo que conduce a la decisión de exportación.

No obstante, las conclusiones de estos estudios deben ser matizadas mediante dos comentarios u observaciones. En primer lugar, el examen de los estímulos, que se incluye en cada uno de los factores identificados, permite comprobar que cada factor tienen una naturaleza claramente proactiva o reactiva:

no se combinan motivos reactivos y proactivos a la hora de configurar los factores. Este resultado parece demostrar la existencia de esa tipología subyacente en los estímulos a la exportación, si bien es posible identificar factores proactivos y reactivos de diferente naturaleza que dan lugar a los correspondientes factores²⁴. Es conveniente resaltar que la agrupación en factores no se produce en función del origen interno o externo de los estímulos; en la mayoría de los factores se encuentran y combinan motivos internos y externos.

En segundo lugar, aunque existen muchos estímulos que pueden afectar a la decisión de iniciar o continuar con las operaciones de exportación, como ponen de manifiesto estos estudios multivariantes, la mayoría de investigaciones muestra que estos factores motivadores cambian en cada etapa del proceso de internacionalización y que en cada fase la decisión de comenzar o continuar viene determinada fundamentalmente por uno o dos estímulos (Leonidou, 1995b). Esta diferencia de resultados se explica por el proceso de influencia de los estímulos y otras variables en la toma de decisiones. Son muchos los estímulos potenciales que pueden afectar la decisión de una persona; de ellos el decisor sólo percibe algunos como importantes a la hora de su elección; pero, finalmente, la decisión viene motivada por un reducido número de factores determinantes (uno o dos). Los resultados de los estudios que emplean técnicas multivariantes parecen confirmar esta conclusión: desde la óptica de los propios encuestados la importancia varía considerablemente entre los estímulos, con algunos factores -relativamente poco- claramente predominando sobre los demás (Katsikeas y Piercy, 1993; Katsikeas, 1995; Crick y Chaudhry, 1997).

Este último comentario conecta con una de las cuestiones más analizadas en las investigaciones sobre estímulos a la exportación: la importancia relativa de los diferentes motivos en la decisión de iniciar o continuar con las operaciones exteriores. En su revisión de treinta estudios sobre el tema, Leonidou (1995b)

²⁴ Katsikeas y Piercy (1993) identifican seis factores que denominan: 'presiones del mercado doméstico', 'orientación internacional de la dirección', 'condiciones fortuitas que conducen a la implicación en la exportación', 'política nacional de exportación', 'condiciones exógenas del mercado' y 'ajuste entre producto y mercado de exportación'. En todos los casos los estímulos que se incluyen en cada factor son de naturaleza proactiva o reactiva, salvo en el tercero donde, junto a dos factores reactivos, aparece un motivo proactivo (economías que resultan de pedidos adicionales), aunque el propio nombre que los autores dan a ese factor indica la naturaleza claramente reactiva del mismo.

comprobó que no existía uniformidad y consistencia en las clasificaciones de estímulos encontradas y propuestas en los diferentes trabajos; divergencias que podían ser parcialmente atribuidas a las condiciones del entorno en el momento de realizar el estudio de campo, a los sectores industriales analizados, al tamaño de las empresas encuestadas, a las metodologías de investigación empleadas, a los procedimientos de muestreo, a la medida de los estímulos o a las definiciones adoptadas de los diferentes conceptos. El ámbito geográfico de la investigación también fue responsable de las variaciones en el impacto de los diferentes estímulos, así como la decisión de exportación que era analizada (iniciación frente a continuación o sostenimiento de las actividades internacionales). Finalmente, la importancia de los motivos también se modificó a lo largo del tiempo, de forma que el momento en que el estudio fue realizado condicionaba los resultados obtenidos (Leonidou, 1995b).

No obstante, a pesar de las diferencias, algunos factores motivadores parecen situarse de manera habitual en la parte superior de la jerarquía. En la mayoría de los estudios el principal estímulo mencionado es la recepción de pedidos no solicitados procedentes de clientes extranjeros, seguido por la disponibilidad de producción no utilizada, la saturación del mercado doméstico y el potencial para obtener beneficios de la exportación (Leonidou, 1995b). Como se puede comprobar, existe un predominio de estímulos reactivos que se suelen situar preferentemente en el exterior de la empresa más que en el interior, algo que es característico de las pequeñas y medianas empresas (Lautanen, 2000; Crick y Chaudhry, 1997). En todo caso, entre los estímulos más influyentes siempre se encuentran tanto motivos proactivos como reactivos, mostrando la diferente percepción que las empresas tienen respecto al fenómeno de la exportación; es decir, en todos los análisis existen compañías que se mueven fundamentalmente por estímulos proactivos, mientras que otras se ven impulsadas a exportar primordialmente por factores reactivos.

Las investigaciones también han puesto de manifiesto que la importancia de los estímulos varía según la decisión estudiada -iniciación o continuación de las exportaciones- (Katsikeas y Piercy, 1993) y el tipo o situación de la empresa que está siendo analizada. Así, se ha encontrado que los no exportadores tienen una

mayor propensión a citar estímulos proactivos como factores motivadores de la decisión de exportar, mostrando de esta forma una visión más idealista de los estímulos que los exportadores (Leonidou, 1995b). También se ha comprobado que a largo plazo, a medida que avanzan en el proceso de internacionalización, las empresas tienden a desarrollar de forma creciente actitudes y comportamientos proactivos (Julien et al, 1997). En consecuencia, es posible afirmar, con apoyo empírico, que los estímulos reactivos son críticos en la etapa de iniciación y su importancia disminuye a medida que aumenta la experiencia exportadora (Katsikeas y Piercy, 1993). Igualmente, los exportadores regulares y más consolidados mencionan estímulos más proactivos para continuar las operaciones internacionales que los exportadores ocasionales (Katsikeas, 1995). Estos comentarios son relevantes a la hora de abordar una investigación sobre los estímulos a la exportación, pues se ha de tener en cuenta la situación específica de las empresas que son analizadas (exportadores regulares o esporádicos, no exportadores con intención o no de exportar, antiguos exportadores,...).

Una última cuestión abordada con frecuencia en los estudios publicados hace referencia a las diferencias entre estímulos según determinados criterios o características empresariales. Se trata de comprobar si las empresas son movidas a exportar por estímulos diferentes según su tamaño, su edad organizativa o el sector de actividad. Junto a estas variables de carácter general, las investigaciones también han considerado otras características relacionadas con la actividad exportadora (implicación en la exportación, experiencia exportadora o la disponibilidad de unidades organizativas específicas para las operaciones exteriores). Los resultados de los estudios empíricos no han sido convergentes ni concluyentes, aunque en general se puede afirmar que no se observan diferencias significativas entre los estímulos según la mayoría de las variables (tamaño, edad, sector, experiencia exportadora) (Leonidou, 1995a, 1995b; Katsikeas y Piercy, 1993; Samiee et al, 1993), aunque sí parecen apreciarse diferencias en función de la implicación de las empresas en las actividades exportadoras, ya sea medida como porcentaje de las exportaciones sobre las ventas totales o como avance en el proceso de internacionalización (Crick y Chaudhry, 1997).

4.3 RASGOS PERSONALES, NATURALEZA DE LOS ESTÍMULOS Y COMPORTAMIENTO EXPORTADOR

Los estímulos a la exportación constituyen los elementos más dinámicos y críticos del comportamiento exportador de las empresas, siendo la fuerza conductora que las impulsa a lo largo del proceso de internacionalización (Leonidou, 1995b). La naturaleza de estos estímulos afecta a las actividades internacionales de la firma, de forma que la empresa pobre o incorrectamente motivada puede ver como su proceso de apertura a los mercados exteriores se detiene o entra en dificultades (Steward y McAuley, 1999).

No obstante, a pesar de que estas afirmaciones se repiten constantemente en la literatura, la relación entre la naturaleza de los factores motivadores y el comportamiento exportador ha sido escasamente abordada tanto desde una perspectiva teórica como, y de forma más acusada, desde un punto de vista empírico. Algunas excepciones son los trabajos de Ibeh y Young (1999), sobre la relación entre orientación emprendedora y comportamiento exportador; de Steward y McAuley (1999), acerca de los vínculos entre naturaleza de los estímulos y rendimiento exportador; de Tzokas et al (2000), que relaciona la naturaleza proactiva de los estímulos con la orientación estratégica en la fijación de precios en los mercados exteriores; de Suárez y Araujo (2000), en el que se propone un modelo de relaciones entre estilo directivo, naturaleza de los estímulos y comportamiento proactivo de la empresa en sus actividades exportadoras; y de Eshghi (1992), que explora la relación entre actitudes directivas hacia la exportación y comportamiento exportador. Otros muchos estudios, citados con anterioridad en este trabajo, también han abordado implícitamente la cuestión, aunque no con el grado de desarrollo conceptual que las investigaciones mencionadas.

El propósito del presente análisis consiste en comprobar que las empresas motivadas por estímulos proactivos su decisión de entrada en los mercados exteriores tienen un comportamiento exportador más agresivo, en el sentido de encontrarse más comprometidas e implicadas en el proceso de apertura hacia nuevos mercados. Como puede entenderse se trata de una cuestión de

investigación relevante, tanto para los propios directivos de las empresas exportadoras, o que están pensando la posibilidad de exportar, como para los poderes públicos encargados de diseñar programas de fomento y promoción de la actividad exportadora. Los resultados pueden indicar que la eficacia a largo plazo de las medidas de apoyo se verá reforzada si previamente se procede a fomentar una actitud más favorable acerca de las operaciones en mercados extranjeros. No basta sólo con promover el comportamiento sino, tal vez más importante, es necesario fomentar un cambio en la actitud acerca de las exportaciones en los directivos de las empresas.

En este sentido, y con esta idea, el objeto del estudio no es sólo explorar las relaciones entre naturaleza de los estímulos y comportamiento exportador, sino también analizar las características personales (rasgos, actitudes, creencias,...) que determinan la percepción por parte del decisor de unos factores motivadores más o menos proactivos. El estudio de esas relaciones llevará a apoyarse en las enseñanzas que determinadas teorías de la psicología social aportan respecto a los vínculos entre actitudes, percepciones, intención de comportamiento y comportamiento.

El análisis va a considerar cuatro grupos de variables de diferente naturaleza: rasgos o características intrínsecas de los decisores (estilo cognitivo, tolerancia a la ambigüedad y proactividad); actitudes, creencias o percepciones de los directivos acerca de las actividades exportadores (opiniones sobre los beneficios y riesgos de las operaciones exteriores, así como la percepción de control); naturaleza de los estímulos que han motivado la decisión de exportar (más o menos proactivos o reactivos); y comportamiento exportador de la empresa (mayor o menor compromiso con las actividades internacionales). El objetivo de este estudio es la propuesta y contrastación de un modelo causal de las relaciones entre las diversas variables consideradas, satisfaciendo de esta forma una necesidad repetidamente señalada en la literatura (Leonidou, 1995a, 1995b; Samiee et al, 1993; Eshghi, 1992). En este sentido, Katsikeas y Piercy (1993:43) señalan que para avanzar en el conocimiento del comportamiento exportador de las empresas debería abordarse “el estudio de relaciones causales entre las dimensiones implicadas, puesto que poco se ha hecho

en la literatura para desarrollar empíricamente modelos comprensivos”. Desde entonces algunos intentos se han realizado para llenar ese vacío pero el examen de la cuestión de investigación se encuentra aún en las etapas iniciales.

El análisis se centra fundamentalmente en pequeñas y medianas empresas, en las cuales el comportamiento del propietario o directivo tiene una influencia determinante sobre la dinámica y el rendimiento de la firma (Johnston y Czinkota, 1982; Castaldi, 1986; Julien et al, 1997). En consecuencia, las diferencias en capacidad y orientación directiva son factores importantes para explicar el comportamiento exportador de las pequeñas empresas (Lautanen, 2000) y los rasgos directivos son relevantes para comprender la implicación y el compromiso de la compañía en las actividades internacionales (Katsikeas, 1995).

En función de estas ideas se puede establecer una relación entre rasgos intrínsecos de los directivos, actitudes hacia la exportación, percepción de los estímulos y comportamiento exportador de las empresas. En la medida que los vínculos entre características personales (estilos cognitivos, tolerancia a la ambigüedad y proactividad) y percepción del riesgo y beneficios de las operaciones exteriores, ya han sido analizados previamente en esta tesis doctoral, este apartado se centrará en los vínculos entre percepción de los beneficios y riesgos de la exportación, la naturaleza de los factores motivadores de la decisión de exportar y el comportamiento exportador.

Como ya se ha apuntado, la literatura ha señalado de forma insistente que aquellas empresas que han iniciado las operaciones exteriores movidas por estímulos de naturaleza proactiva tienen un comportamiento exportador más positivo y estratégico, es decir, muestran un mayor compromiso e implicación con las actividades internacionales y obtienen más éxito en los mercados extranjeros (Samiee et al, 1993; Leonidou, 1995b; Suárez y Araujo, 2000; Steward y McAuley, 1999; Ibeh y Young, 1999; Tzokas et al, 2000). Sin embargo, esta proposición, intuitivamente razonable, no está fundamentada en una teoría sólidamente asentada, dificultando el avance y acumulación del conocimiento sobre el tema (Leonidou, 1995b). El análisis de esta cuestión se puede enmarcar en los

desarrollos teóricos acerca de las relaciones entre actitud de los directivos hacia la exportación y comportamiento exportador.

Esta relación ha sido extensamente abordada en la literatura sobre exportaciones (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981; Czinkota y Johnston, 1983; Reid, 1983; Ditchl et al, 1990), aunque los resultados de los estudios empíricos no han sido consistentes. Eshghi (1992) llevó a cabo un análisis de estas inconsistencias profundizando en los fundamentos teóricos que vinculan actitudes y comportamientos. Para ello se basó en las ideas procedentes de la psicología y de la psicología social, que parten del trabajo pionero de Fishbein (1963). Según esas teorías, las actitudes se consideran evaluaciones que se basan en tres componentes: creencias acerca del objeto de la actitud, sentimientos afectivos y la intención de comportamiento. Aunque señaló que la aplicación de este modelo de tres componentes no sólo mejorará la comprensión del papel de las actitudes directivas en la exportación, sino que también abrirá nuevas líneas de investigación sobre el tema, Eshghi (1992) no profundizó en esta cuestión teórica. Su estudio se limitó a comprobar la existencia de inconsistencias en la relación 'actitudes hacia la exportación-comportamiento exportador', y a proponer una explicación de las mismas.

Para ello midió la actitud de los directivos hacia la exportación mediante 28 proposiciones que los encuestados debían valorar en una escala Likert de 7 puntos y que se referían a cuestiones muy diversas (estímulos a la exportación, barreras para exportar, percepciones sobre beneficios y riesgos,...). Un análisis de componentes principales permitió identificar cuatro factores principales, cada uno de ellos relacionado con un tipo de variables: el primero recoge los estímulos a la exportación; el segundo incluye las variables relativas a la percepción del riesgo y beneficios de la exportación; y el tercero y cuarto agrupan las barreras a la exportación. Estos cuatro factores son utilizados para discriminar entre exportadores y no exportadores en función de las diferentes actitudes hacia la exportación. A partir de la función discriminante estimada se determinan aquellos exportadores que no muestran una actitud favorable hacia la exportación y los no exportadores que sí manifiestan tal actitud (inconsistencias en la relación actitud-comportamiento),

sugiriendo algunas explicaciones para tales situaciones. Aunque sus resultados son interesantes y sugerentes, el concepto de actitud empleado incluye, como ella misma señala, aspectos de muy diversa naturaleza, dificultando la comprensión de las relaciones entre creencias, estímulos y comportamiento.

En un trabajo posterior, Suárez y Araujo (2000) proponen un modelo teórico más comprensivo que intenta relacionar el estilo directivo (proactivo-reactivo) con la intención de exportar, a través del efecto del estilo directivo sobre los estímulos a la exportación percibidos y sobre las actitudes hacia la exportación, influyendo ambas variables sobre un comportamiento exportador más o menos proactivo; también se sugiere en el modelo una relación bi-direccional entre estímulos percibidos y actitud hacia la exportación. El modelo propuesto representa un paso importante en la comprensión de las relaciones entre actitudes y comportamiento, pero algunas de las relaciones apuntadas no están suficientemente fundamentadas en teorías y, por otro lado, la contrastación del modelo no resulta sencilla debido a la dificultad de medida de algunas de las variables incluidas.

La variable 'intención exportadora' o 'intención de exportar' también ha sido analizada en el trabajo de Morgan y Katsikeas (1997a), como un caso particular de la 'intención de comportamiento', uno de los tres componentes que integran el concepto de actitud. La intención de comportamiento se refiere a la forma en que los individuos están inclinados a comportarse de determinada manera hacia alguien o hacia algo (Robbins, 1998). La intención exportadora puede interpretarse de dos formas diferentes: la intención de una empresa no exportadora de convertirse en exportador y la intención de una firma exportadora de aumentar su implicación en la exportación. El análisis de la relación entre intención exportadora y comportamiento exportador exigiría un estudio longitudinal para comprobar que una determinada intención de comportamiento se concreta efectivamente en dicho comportamiento. Morgan y Katsikeas (1997a) solamente diferencian a las empresas no exportadoras en función de su intención o no de exportar y determinan si esa separación, a la que se incorpora como un tercer grupo los exportadores, supone diferencias en la consideración de los estímulos a la exportación. Los resultados parecen confirmar que los exportadores y los no exportadores con intención de exportar se mueven por

estímulos más proactivos que los no exportadores que no tienen dicha intención. Sin embargo, Morgan y Katsikeas (1997a) no relacionan intención exportadora con comportamiento exportador.

En el modelo que se propone en esta investigación se incluyen, de forma integrada, las variables consideradas en los estudios previos, lo que supone un avance al dividir el concepto de actitud en algunos de los componentes que lo integran (Fishbein, 1963; Eshghi, 1992). Estas variables son: la percepción de los beneficios y riesgos de la exportación, la naturaleza de los estímulos a la exportación y el comportamiento exportador. Como ya se indicó, a estas variables habría que añadir las relacionadas con las características de los individuos, ajenas a la actividad exportadora: estilo cognitivo, tolerancia a la ambigüedad y proactividad.

El modelo propuesto supone que una actitud más favorable hacia la exportación, en el sentido de una menor (mayor) percepción de riesgo (beneficios y oportunidades) en las actividades exteriores, conduce a que la decisión inicial de exportar sea motivada por estímulos fundamentalmente proactivos. Por su parte, estímulos más proactivos y una menor percepción de riesgo en la exportación determinan un comportamiento exportador más agresivo, que se concreta en un mayor compromiso e implicación con las operaciones internacionales. Estas relaciones que han sido apuntadas en la literatura sobre exportación (Suárez y Araujo, 2000; Samiee et al, 1993; Leonidou, 1995b; Steward y McAuley, 1999; Ibeh y Young, 1999; Tzokas et al, 2000), pueden ser sustentadas en la teoría del comportamiento planificado (*theory of planned behavior*), propuesta por Ajzen (1985, 1991), que ha tenido un amplio desarrollo en la psicología social (Sahni, 1998).

La teoría del comportamiento planificado es una extensión de la teoría de la acción razonada (*theory of reasoned action*) (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen y Fishbein, 1980), extensión que se hace necesaria por las limitaciones del modelo original al abordar comportamientos sobre los cuales los individuos tienen un control volitivo incompleto. La teoría considera las siguientes variables: actitud hacia el comportamiento, normas subjetivas, percepción de control sobre el comportamiento,

intención de comportamiento y comportamiento. Según la teoría, la actitud, las normas subjetivas y la percepción de control influyen directamente sobre la intención de comportamiento que, a su vez, determina el comportamiento analizado. Como norma general, cuanto más fuerte es la intención de llevar a cabo un comportamiento, más probable debería ser su ejecución; pero esta relación se producirá sólo si el comportamiento en cuestión está bajo control del individuo, es decir, si la persona puede decidir realizar o no dicho comportamiento. Este control depende en cierto grado de factores no motivacionales, como la disponibilidad de oportunidades y recursos; estos factores constituyen el control real de las personas sobre el comportamiento, que se recoge en el modelo a través de la variable 'percepción de control sobre el comportamiento' (Ajzen, 1991). Esta variable no sólo influye en la intención de comportamiento, sino también directamente sobre el propio comportamiento: la motivación (intención) y la habilidad (control percibido sobre el comportamiento) interactúan en sus efectos sobre el comportamiento. Así, las intenciones influenciarán el comportamiento en la medida que la persona tiene un control sobre el comportamiento y el desempeño de ese comportamiento debería incrementarse en la medida que la persona está motivada a intentarlo (Ajzen, 1991).

Estas ideas pueden ser utilizadas para justificar las relaciones entre percepción de riesgo en la exportación, naturaleza proactiva-reactiva de los estímulos y comportamiento exportador. En la medida que la intención de esta investigación es comprobar que las empresas motivadas por estímulos más proactivos se muestran más agresivas e implicadas en las operaciones exteriores, el comportamiento exportador no lo entendemos como la iniciación de las exportaciones sino como un mayor compromiso e implicación en el proceso de internacionalización: un mayor avance en las etapas del proceso y un porcentaje más elevado de las exportaciones sobre las ventas totales²⁵. Ajzen (1991) señala que la intención de comportamiento captura los *factores motivacionales* que influyen el comportamiento; son indicadores del grado de esfuerzo que los

²⁵ Esta consideración es perfectamente compatible con la teoría. Como Ajzen (1991:182) señala: "La versión original de la teoría del comportamiento planificado definía la intención (y los demás constructos teóricos) en términos de intentar (*trying*) llevar a cabo un comportamiento determinado más que en relación a la ejecución real del mismo. Sin embargo, estudios iniciales con el modelo han mostrado fuertes correlaciones entre medidas de las variables del modelo respecto a intentar poner en práctica un comportamiento y medidas que tienen que ver con la ejecución o realización real de dicho comportamiento. En la medida que estas últimas medidas son más manejables, se han utilizado con frecuencia en

individuos están dispuestos a realizar para llevar a la práctica y ejecutar el comportamiento. Como se puede comprobar, esa definición coincide con la utilizada para caracterizar a los estímulos a la exportación (Leonidou, 1995b). En consecuencia, en función de la teoría del comportamiento planificado, es posible afirmar, como buena parte de la literatura sobre exportaciones ha hecho, que cuando la decisión de exportar viene motivada por estímulos más proactivos, las empresas mostrarán un mayor compromiso con la ejecución del comportamiento exportador. Al igual que Ibeh y Young (1999), se considera la naturaleza de los estímulos como un continuo o intervalo que va desde proactiva hasta reactiva. Es posible, pues, formular la siguiente hipótesis:

H1: Cuanto mayor sea la naturaleza proactiva de los estímulos que motivan la decisión de exportar de una empresa, mayor será su compromiso e implicación con las operaciones exteriores²⁶.

Ya se ha subrayado la atención que la literatura sobre exportaciones ha prestado a la relación entre actitud hacia la exportación y comportamiento exportador. El trabajo de Eshghi (1992) lleva a cabo una revisión de muchos de esos estudios y analiza las inconsistencias que se producen en dicha relación, señalando la necesidad de considerar los tres componentes que integran la variable actitud. Sin embargo, según la teoría del comportamiento planificado la actitud no influye directamente sobre el comportamiento sino indirectamente a través de la intención de comportamiento. En el presente análisis no se utiliza la variable 'actitud'

la investigación posterior, y las variables se definen ahora de forma más simple en relación con la realización o desarrollo del comportamiento²⁷.

²⁶ Se puede argumentar, con fundamento, que la relación entre estas variables puede ser en sentido inverso al señalado en la hipótesis, es decir, a medida que aumenta el compromiso e implicación de las empresas con las actividades internacionales, los directivos tienden a cambiar sus percepciones acerca de los estímulos que motivaron las exportaciones. Katsikeas y Piercy (1993) señalaron que los exportadores más experimentados tendían a moverse por estímulos más proactivos para continuar con las operaciones exteriores. Julien et al (1997) afirman que en el largo plazo las empresas tienden a desarrollar de forma creciente actitudes y comportamientos proactivos. Igualmente, Crick y Chaudhry (1997) encontraron diferencias significativas en todos los estímulos analizados en función de la etapa del proceso de internacionalización en que se encontraban las empresas, lo que justificaría el argumento apuntado. No obstante, la presente investigación ha procurado elaborar un diseño metodológico que permita comprobar el sentido de la relación tal como se ha formulado en la hipótesis. En este sentido, en el cuestionario se subrayaba, frente a lo que se hacía en los trabajos citados, que se refería a los estímulos que habían motivado la decisión **inicial** de exportar y los encuestadores insistían sobre este aspecto. La pregunta fue, además, presentada y preparada para facilitar la respuesta fiel de los entrevistados. También se controló, mediante una pregunta del cuestionario, la participación directa de los informantes en esas decisiones de exportación. Finalmente, para reforzar el sentido de los resultados, el análisis con toda la muestra fue replicado incluyendo solamente aquellas empresas que llevaban un menor tiempo exportando (menos de cinco años) y que, por tanto, menor sesgo podrían mostrar respecto a los motivos que habían impulsado su

(grado en que una persona tiene una evaluación favorable o desfavorable del comportamiento en cuestión), sino la 'percepción de control del comportamiento' (*perceived behavioral control*), que influye tanto en la intención de comportamiento como en el propio comportamiento.

Esta variable juega un papel importante en la teoría del comportamiento planificado; de hecho, esta teoría se diferencia de la teoría de la acción razonada en la incorporación de ese factor. El control percibido del comportamiento se define como "la creencia de una persona acerca de la facilidad o dificultad que puede suponer desarrollar un determinado comportamiento... Se puede considerar que las creencias sobre los recursos y las oportunidades subyacen en la percepción de control comportamiento" (Ajzen y Madden, 1986:457). Este concepto está vinculado al de 'autoeficacia percibida' de Bandura (1977, 1982), que ha permitido comprobar que el comportamiento de las personas está fuertemente influido por su confianza acerca de su habilidad para llevar a cabo dicho comportamiento. Como indica Sahní (1998), el concepto utilizado en el modelo representa las percepciones de control y no control real sobre el comportamiento. En el presente análisis esa variable se utiliza con la denominación de 'percepción de riesgos y oportunidades en las actividades exportadoras' y trata de recoger las creencias de los participantes en las decisiones de exportación acerca de las oportunidades que dicho proceso conlleva y las probabilidades que la empresa tiene de alcanzar el éxito en los mercados exteriores (autoeficacia percibida), así como el riesgo que supone la venta de productos en los mercados exteriores (de ahí la incorporación de este término en la denominación de la variable).

Según la teoría del comportamiento planificado, la percepción del control sobre el comportamiento influye en la intención de comportamiento, del mismo modo que lo hacen las actitudes y las normas subjetivas. Pero el control percibido del comportamiento también puede utilizarse para predecir directamente la ejecución del comportamiento. Los fundamentos para estas relaciones pueden encontrarse en Ajzen (1991) y pueden resumirse en los dos siguientes, que se relacionan claramente con el objeto de la presente investigación. En primer lugar, es

decisión de exportar. De esta forma la relación se producía en el sentido apuntado en la hipótesis: una decisión de

probable que el esfuerzo desarrollado para alcanzar el éxito en un determinado comportamiento se incremente con la percepción de control del comportamiento. En segundo lugar, el control percibido del comportamiento, siempre que sea realista, puede utilizarse como un sustituto del control real sobre el comportamiento y puede ser usado para predecir la probabilidad de éxito en la puesta en práctica del comportamiento (Ajzen, 1985).

Es importante resaltar que las medidas de intención y de control percibido del comportamiento deben corresponderse y ser compatibles con el comportamiento que está siendo analizado; es decir, las intenciones y percepciones de control deben ser evaluadas en relación con el comportamiento de interés, no en términos generales, y el contexto específico debe ser el mismo en el cual el comportamiento tiene lugar (Ajzen, 1991). En consecuencia, si el comportamiento estudiado está relacionado con las actividades exportadoras, las intenciones y el control percibido deben estar vinculados con las exportaciones y las operaciones exteriores. En función de los comentarios precedentes es posible, en función de la teoría del comportamiento planificado y teniendo en cuenta las aportaciones de la literatura sobre comportamiento exportador (Eshghi, 1992; Suárez y Araujo, 2000; Steward y McAuley, 1999; Tzokas et al²⁷, 2000), formular las siguientes hipótesis:

H2: Las empresas que perciben un mayor control sobre las oportunidades de las actividades de exportación, adoptarán la decisión de exportación motivadas por estímulos de naturaleza más proactiva.

H3: Las empresas que perciben un mayor control sobre las oportunidades de las actividades de exportación, mostrarán un mayor compromiso e implicación con las operaciones exteriores.

Las relaciones expresadas por las tres hipótesis formuladas se refieren específicamente al fenómeno exportador, pero, como indica Ajzen (1991), es posible

iniciar las exportaciones y un comportamiento posterior de mayor o menor implicación en las operaciones exteriores.

²⁷ En la relación de estímulos que Tzokas et al (2000) someten a la consideración de los directivos se incluyen tanto las creencias o actitudes de los directivos acerca de las exportaciones como otros estímulos proactivos. Tras la realización de un análisis factorial, todos esos factores se integran en el mismo factor, indicando la asociación entre las actitudes y creencias acerca de la exportación y los estímulos proactivos.

relacionar la variables incluidas en el modelo con sus antecedentes. En este sentido, es posible vincular la percepción de control y las intenciones de comportamiento con variables psicológicas de los individuos, recogiendo de esta forma las sugerencias realizadas en muchos estudios sobre exportaciones (Leonidou, 1995a; Leonidou et al, 1998; Samiee et al, 1993; Ibeh y Young, 1999; Hölmüller y Kasper, 1991; Dichtl et al, 1990). Como se indicó, en el trabajo de Suárez y Araujo (2000) se establece una relación directa del estilo directivo, entendido en el continuo proactivo-reactivo, con la naturaleza proactiva-reactiva de los estímulos (intención de comportamiento) y con las actitudes hacia la exportación. En el modelo propuesto por estos autores, ambas variables -estímulos y actitudes- influyen directamente sobre el comportamiento exportador. Para los vínculos de la proactividad del directivo con la naturaleza de los estímulos y con la actitud hacia la exportación, Suárez y Araujo (2000) se fundamentan en los trabajos previos de Simmonds y Smith (1968), de Reid (1980, 1981) y, sobre todo, de Leonidou et al (1998). En este último estudio se apuntan diversas características directivas (tolerancia al riesgo, capacidad de innovación, flexibilidad, compromiso, dinamismo,...) que se asocian con diferentes dimensiones de la exportación (propensión exportadora, agresividad en las exportaciones, rendimiento exportador,...). Siguiendo, pues, esta ideas es posible apuntar las hipótesis siguientes que relacionan la proactividad del directivo con la naturaleza de los estímulos y con la percepción de control sobre el comportamiento.

H4: Los individuos más proactivos mostrarán una mayor percepción de control sobre las oportunidades de las actividades de exportación.

H5: Cuanto mayor sea la proactividad del individuo, mayor será la probabilidad de que la decisión de exportar sea motivada por estímulos de naturaleza proactiva.

No obstante, aunque esta última hipótesis parece razonable y está apoyada en algunos trabajos sobre comportamiento exportador, no está justificada según la teoría del comportamiento planificado y la definición utilizada en las variables de este estudio. De acuerdo con la teoría, las variables que determinan la intención de comportamiento (factores motivadores o estímulos a la exportación en el presente

trabajo), es decir, actitudes, normas subjetivas y control percibido, tienen sus antecedentes que los explican; pero no así la intención de comportamiento, que sólo viene determinada por esas tres variables (Ajzen, 1991). En consecuencia, aunque se mantiene esa hipótesis en el modelo, también es posible esperar que tal relación entre proactividad del individuo y naturaleza de los estímulos no se produzca, sino que la vinculación sea indirecta a través de la percepción de oportunidades y riesgos de las actividades exportadoras.

Finalmente, el modelo recoge las relaciones de la proactividad del individuo con otras variables psicológicas, como el estilo cognitivo del individuo y la tolerancia a la ambigüedad (hipótesis *H6*, *H7*, *H8*, y *H9*). La influencia de ambas variables sobre la proactividad ya ha sido analizada y justificada en apartados anteriores, mostrando como ciertamente las características del individuo afectan a diversos aspectos del comportamiento exportador de las empresas, como sugerían Leonidou et al (1998). No obstante, esa influencia de las características subjetivas sobre las decisiones de exportación sigue una compleja red de relaciones directas e indirectas cuyo conocimiento permite alcanzar una mayor seguridad en la comprensión del fenómeno y en la adopción de medidas para promover o motivar el comportamiento deseado. El modelo completo se recoge en la figura 4.1, que incluye todas las variables que se han comentado en los párrafos anteriores.

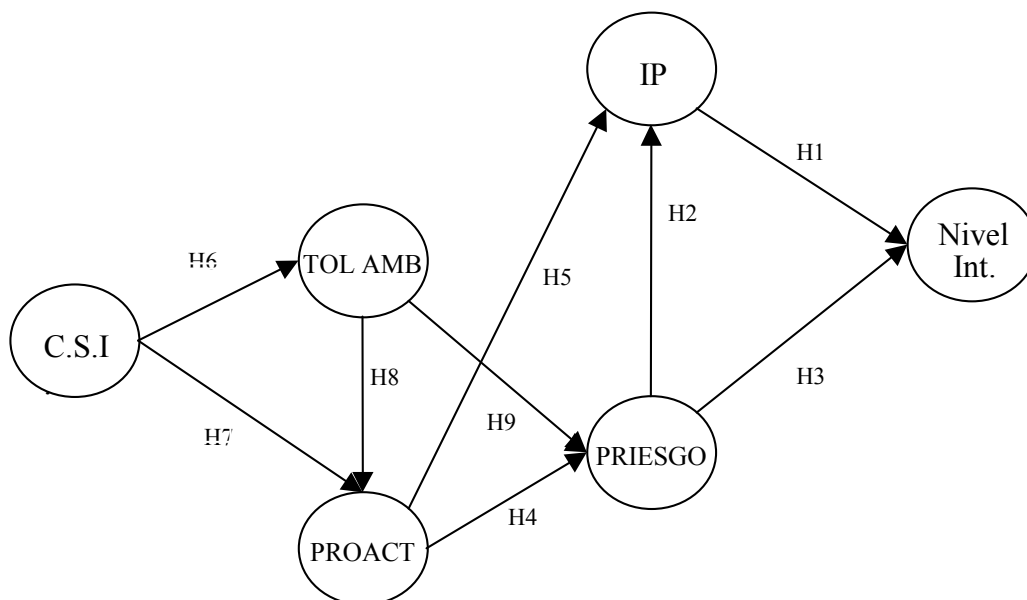


Figura 4.1: Modelo completo de los estímulos a la exportación

4.4 CUESTIONES METODOLÓGICAS

Muchos de los aspectos metodológicos para explorar empíricamente el modelo planteado ya han sido comentados en apartados anteriores (tamaño de la muestra, método para obtener la información y definición de las variables relativas a las características personales de los directivos). Por tanto, el presente epígrafe se centrará en aquellas cuestiones específicas no abordadas, prestando una especial atención a la medida de los estímulos a la exportación y a la construcción del indicador que permite evaluar el carácter más o menos proactivo de dichos estímulos.

Se ha de señalar inicialmente que el estudio se centra exclusivamente en empresas exportadoras o que han exportado, pues se trata de analizar el compromiso e implicación de estas empresas en las actividades internacionales en función de la naturaleza de los estímulos que motivaron su decisión de exportar y de la percepción de riesgo y oportunidades de la exportación. No se incluyen empresas no exportadoras tanto por la variable dependiente a analizar como por el hecho de que estas empresas tienen una percepción de los estímulos muy diferente a la señalada por los exportadores (Leonidou, 1995a; Morgan y Katsikeas, 1997a). La muestra constaba de 110 empresas pertenecientes a diversos sectores y con diferentes niveles de implicación y compromiso con las operaciones exteriores.

La medida de los estímulos y la construcción de un indicador de proactividad a partir de las respuestas obtenidas constituían el principal problema metodológico a resolver. Este problema plantea inicialmente dos cuestiones al investigador: cuántos estímulos se proponían al encuestado y cómo se valoraban esos factores motivadores. Respecto a la primera cuestión, la elección preliminar consistía bien en formular la pregunta abierta, dejando que el encuestado indicara los estímulos que quisiera, siendo posteriormente tabulados por el investigador, o bien proponer al entrevistado una lista cerrada de factores motivadores para que indicara aquellos que han influido en su decisión de exportar. Se optó por la segunda alternativa por dos razones. En primer lugar, se ha puesto de manifiesto que los estudios basados

en preguntas abiertas (Diamantopoulos et al, 1990; Steward y McAuley, 1999) obtuvieron una lista más reducida de factores estimulantes y un número sustancialmente más reducido de respuestas (Leonidou, 1995b). En segundo lugar, las preguntas abiertas plantean el problema posterior de la codificación, sobre todo en el caso de la presente investigación donde es preciso calificar cada estímulo como proactivo o reactivo, como Steward y McAuley (1999) implícitamente apuntan en su estudio.

En su revisión de estudios empíricos, Leonidou (1995b) identificó 24 estímulos diferentes que habían sido propuestos en los trabajos analizados. La media²⁸ de los factores propuestos fue de 12, con desviación típica de 6,22. Algunos autores incluyen dentro de las listas de estímulos, factores que están relacionados con percepciones y actitudes de los directivos acerca de las exportaciones (Katsikeas, 1995; Morgan y Katsikeas, 1997a; 1997b); factores que en el presente estudio son considerados como variables independientes no incluidas en la relación de estímulos. Para elaborar la lista de estímulos se siguió el criterio de tomar como punto de partida algún trabajo reciente, en el que recogieran factores motivadores “externos” al individuo, con un número próximo a la media calculada a partir de los estudios previos y con una proporción relativamente similar de estímulos proactivos y reactivos. Se adoptó, pues, la propuesta de Lautanen (2000), que plantea a los encuestados 12 factores motivadores, junto a un último apartado de otros. A estos 12 estímulos se añadieron dos más, uno de naturaleza proactiva (el mercado exterior era atractivo) y otro reactiva (clientes de fuera han venido a comprarme), que se mostraron relevantes en la revisión realizada por Leonidou (1995b) y que fueron señalados expresamente por los encuestados en el pretest del cuestionario.

La segunda cuestión hacía referencia a la valoración de esos estímulos. La mayoría de los estudios han utilizado escalas dicotómicas para medir los factores motivadores: los encuestados sólo indicaban si el estímulo en cuestión había afectado o no las decisiones de exportación (Leonidou, 1995b). En trabajos recientes se ha subrayado la conveniencia de utilizar escalas más sofisticadas (tipo

²⁸ media=11,93; mediana=10; moda=9

Likert) que permitieran medir no sólo la presencia o no del estímulo, sino también su intensidad e importancia, y facilitara la realización de análisis estadísticos más sofisticados (Leonidou, 1995b; Morgan y Katsikeas, 1997a). Reconociendo las ventajas y potencialidades de este tipo de escalas, también es preciso reconocer algunas carencias, específicamente relacionadas con el tipo de investigación que se realiza en este trabajo. En el presente estudio se pregunta a exportadores en funcionamiento acerca de los motivos que les impulsaron a tomar la decisión inicial de exportar. Como indican Katsikeas y Piercy (1993), uno de los principales problemas que plantean este tipo de investigaciones es el grado en que las respuestas que evalúan el comportamiento pasado están sesgadas por las operaciones o acciones actuales. Ante esta dificultad se intentó presentar a los encuestados el formato que fuera más fácil de responder y que reflejara en mayor medida los factores que influyeron en su decisión inicial de exportar. El pretest puso de manifiesto que los entrevistados se sentían más cómodos y seguros con las escalas dicotómicas, con una tendencia a marcar un menor número de estímulos como influyentes. Por otro lado, uno de los objetivos de la investigación era construir un índice de proactividad a partir de las respuestas a los estímulos; nos parecía *a priori* que sería más sencillo y simple elaborar tal indicador con escalas dicotómicas. Se optó, pues, por este tipo de escala para medir la presencia de los distintos factores motivadores en la decisión inicial de exportar. Similar a los estudios de Leonidou (1995a) y Lautanen (2000).

Frente a otros trabajos que limitaban el número de posibles estímulos que cada encuestado podía indicar (Lautanen, 2000; Steward y McAuley, 1999), en este estudio se permitió a los directivos que indicaran todos los factores motivadores que, en su opinión, habían influido en la decisión de exportar. Se ha señalado que el comportamiento exportador viene determinado por una diversidad de posibles estímulos (Katsikeas y Piercy, 1993), aunque sólo uno o dos son verdaderamente importantes a la hora de iniciar o continuar las operaciones exteriores (Leonidou, 1995b). Ante esta doble posibilidad se consideró conveniente dejar a la iniciativa del directivo encuestado, sin limitar su elección, la consideración del número de estímulos que habían motivado su decisión.

Para la calificación de los factores estimulantes como proactivos o reactivos, y como internos o externos, se utilizó la clasificación propuesta por Albaum et al (1989), que ha sido empleada en un buen número de estudios (Leonidou, 1995a, 1995b; Morgan y Katsikeas, 1997a; Katsikeas, 1995). De los 14 estímulos incluidos en el cuestionario, trece pudieron ser calificados sin dificultad como proactivos o reactivos; sólo en un caso, *la idea de exportar vino por un contacto personal*, surgió la duda sobre su naturaleza proactiva o reactiva. Se consultó a un reconocido experto en la materia, el profesor Leonidas C. Leonidou, quien indicó que la naturaleza de este factor motivador dependía de la idea que el encuestado tenía acerca del contacto personal, para lo cual era preciso, en el momento de la entrevista, indicar con precisión el sentido del factor motivador. Ante la imposibilidad de contactar con todos los entrevistados, se procedió a considerar dicho estímulo como proactivo y como reactivo; realizando dos análisis para comprobar la fiabilidad de los resultados. En el primer caso el número de factores proactivos era de 6 y de reactivos de 8; en el segundo caso, se consideraron 7 estímulos proactivos y otros tantos reactivos. Es posible anticipar que los resultados fueron prácticamente similares en ambos casos.

Junto a la valoración de la importancia de cada estímulo y del predominio de factores reactivos y proactivos, el estudio perseguía también la elaboración de un índice de proactividad que permitiera un análisis causal de las variables consideradas. Ciertamente, los encuestados que solamente indican estímulos proactivos o reactivos como motivadores de su decisión de exportar pueden ser calificados sin error en una u otra categoría; pero muchos de los encuestados apuntaban como influyentes tanto estímulos proactivos y reactivos, dificultando su asignación. Johnston y Czinkota (1985) señalaron que, en la mayoría de los casos, las decisiones de exportación estarán motivadas simultáneamente tanto por estímulos de naturaleza proactiva y reactiva. Samiee et al (1993), al analizar el comportamiento innovador de los exportadores, diferenciaron los exportadores más innovadores del resto en función del mayor peso que los encuestado atribuían al factor 'iniciación autoinducida de la exportación'. Su diseño metodológico les permitió identificar dos grupos de empresas exportadores en función de su actuación más o menos innovadora. No obstante, la intención del presente estudio

no era diferenciar entre empresas proactivas y reactivas, sino elaborar un índice de proactividad considerando que tal característica de los estímulos puede ser medida en una escala continua (Ibeh y Young, 1999): en cada uno de los extremos se situarían aquellas empresas que sólo han sido motivadas por estímulos proactivos o reactivos. Así pues, el reto era elaborar un indicador que midiera el carácter más o menos proactivo de las respuestas de las empresas a los estímulos a la exportación.

No existía un antecedente previo que guiara la construcción de un índice de esta naturaleza. No obstante, el trabajo de Julien et al (1997) sirvió de inspiración para el diseño del indicador. Esto autores midieron los diferentes niveles de proactividad de las orientaciones estratégicas, de la complejidad de las estrategias de marketing y del alcance de las operaciones estratégicas a través del siguiente indicador: cociente entre las respuestas de los encuestados a un aspecto determinado y el número total de alternativas posibles. Si las orientaciones estratégicas comprendían cinco posibles variables con escalas dicotómicas, el indicador se construiría dividiendo el número de respuestas de los entrevistados a ese aspecto entre cinco; cuanto más elevado es el indicador, más proactivas serán las orientaciones estratégicas.

En el presente estudio teníamos que recoger en el mismo índice tanto las respuestas a estímulos proactivos como reactivos, considerando la posibilidad de que una misma empresa hubiera anotado factores motivadores de una y otra naturaleza. Buscando la simplicidad se consideró que la mayor o menor proactividad de los estímulos vendría determinada por el número ponderado de factores de cada tipo que los encuestados señalaban. De esta forma se propuso el siguiente índice de proactividad (IP_1):

$$IP_1 = p/p_t - r/r_t$$

Donde p es el número de estímulos de naturaleza proactiva que han sido marcados por el entrevistado, p_t es el número total de factores proactivos que se

presentan en el cuestionario (siete u seis), r es el número de estímulos reactivos señalados y r_t el número total de factores reactivos (siete u ocho)²⁹.

La variable comportamiento exportador ha sido considerada en la literatura desde diversas perspectivas (Leonidou et al, 1998); desde la decisión inicial de exportar hasta la mayor o menor implicación y compromiso de las empresas con las operaciones exteriores. El objetivo del presente estudio consiste en analizar la influencia de la naturaleza de los estímulos y de la percepción del riesgo de la exportación sobre el comportamiento exportador en empresas que ya están realizando esas actividades. Por tanto, las variables pertinentes a emplear deben ser la implicación y el compromiso con ese tipo de actividades.

El compromiso se entiende normalmente como nivel de internacionalización de la empresa, es decir, como avance en las fases del proceso de apertura a los mercados exteriores (Leonidou y Katsikeas, 1996). La consideración de esa variable satisface una demanda manifestada en las investigaciones anteriores (Katsikeas y Piercy, 1993). La medida de dicha variable se realiza mediante una escala en la que se pide al encuestado la situación en la que actualmente se encuentra su empresa en el proceso de internacionalización: desde “exportaba, pero ya no realizamos más ventas al exterior” hasta “realizamos inversiones directas en otros países”.

La implicación se ha definido habitualmente como conciente entre volumen de exportaciones y ventas totales de la empresa (Katsikeas y Piercy, 1993; Samiee et al, 1993; Alonso y Donoso, 1994, 1998). No obstante, se ha indicado que la implicación o propensión exportadora viene condicionada por el sector de actividad. En la medida que la muestra comprendía empresas de sectores distintos, se

²⁹ Según este indicador un encuestado que indique n estímulos, todos ellos de naturaleza proactiva, tendrá una motivación más proactiva para exportar que el directivo que sólo mencione un factor proactivo, lo cual puede ser discutible. Esa es la idea que subyace en el estudio de Julien et al (1997), pero ellos no consideraban en sus indicadores simultáneamente factores positivos y negativos. Además, el índice propuesto no tiene en cuenta la mayor o menor propensión a responder de los encuestados, de forma que algunos pueden tener tendencia a marcar todos los estímulos que, en su opinión, han influido, mientras que otros sólo indican los más representativos. Para comprobar la consistencia de los resultados obtenidos utilizando el índice propuesto, se empleó otro indicador alternativo que tenía en cuenta el número de respuestas emitidas por cada encuestado y consideraba, por tanto, el mismo valor de proactividad al encuestado que había señalado uno o más estímulos proactivos. El indicador sería el siguiente:

$$IP_2 = (p/p_t - r/r_t)/(p + r)$$

Se puede anticipar que los resultados fueron prácticamente idénticos utilizando uno y otro indicador

consideró conveniente relativizar la implicación exportadora en función del sector, dividiendo la propensión exportadora de la empresa por la media de ese indicador para el sector en cuestión; valores por encima de uno indicarían empresas con elevada implicación en los mercados exteriores.

Tanto la implicación como el compromiso con las operaciones exteriores constituyen las variables dependientes del modelo a estimar, como expresiones del comportamiento exportador de las empresas. No obstante, estas variables también son empleadas como criterios para determinar si existen diferencias significativas entre los estímulos, es decir, si las empresas se mueven por estímulos diferentes en función de su mayor o menor compromiso e implicación.

La última variable relativa a las exportaciones estaba relacionada con las percepciones de los directivos acerca de los riesgos y oportunidades que podía suponer la actividad exportadora para sus empresas. Al ser variable psicométrica se decidió utilizar una medida que ya hubiera sido empleada y validada en la literatura. Se trataba de emplear un indicador que permitiera medir el “control percibido del comportamiento”, tal como esta variable es conceptualizada en la teoría del comportamiento planificado. Aunque algunos elementos de esta teoría han sido empleados en la literatura sobre exportaciones (Eshghi, 1992; Morgan y Katsikeas, 1997a; Suárez y Araujo, 2000), no ha sido explorada empíricamente en este campo. Era necesario, pues, encontrar una medida que se ajustara en el mayor grado posible a la variable utilizada, que combinara la percepción acerca de las oportunidades que supone la exportación con la capacidad o confianza de la empresa en alcanzar el éxito en las operaciones exteriores y con el riesgo que estas decisiones suponen para la compañía. Una escala que recoge todas estas consideraciones es la propuesta por Sitkin y Weingart (1995).

Las otras tres variables que intervienen en el modelo están referidas a características de los individuos que participan en las decisiones de exportación: estilo cognitivo, tolerancia a la ambigüedad y proactividad. Las medidas de estas variables ya han sido discutidas en apartados anteriores y no requieren una explicación adicional, pues son utilizadas en esta parte del estudio con el mismo

sentido que en las investigaciones previas.

Junto a las variables anteriores, el estudio también considera determinadas variables de control que permiten comprobar si existen diferencias en la importancia de los diferentes estímulos y que han sido habitualmente empleadas en la literatura (Leonidou, 1995a, 1995b; Katsikeas y Piercy, 1993; Samiee et al, 1993): tamaño, edad organizativa o experiencia empresarial, experiencia exportadora y sector de actividad. Para hacer los resultados comparables con los obtenidos por otros estudios (Leonidou, 1995a; Katsikeas y Piercy, 1993) se adoptaron intervalos para estas variables que serán reseñados en el comentario de los resultados. El tamaño se midió tanto por el número de empleados como por la cifra de ventas. La edad organizativa se calculó como diferencia entre el año de la investigación (2003) y el de creación de la empresa. La experiencia exportadora se determinó por la diferencia entre el año del estudio y el de inicio de las actividades exteriores. Tal como se indicó en el apartado correspondiente, las empresas de la muestra pertenecían a siete sectores industriales con una elevada propensión exportadora; la variable sector recogía esas ramas de actividad.

En los estudios previos se han reseñado dos cuestiones metodológicas de interés relacionadas con la fiabilidad de las respuestas proporcionadas por los encuestados. En primer lugar se ha subrayado la conveniencia de disponer de más de una respuesta por empresa, pues la complejidad de los juicios sociales y los sesgos personales pueden introducir considerable error de medida (Philips, 1981). No obstante, en el tema de investigación que nos ocupa, algunos autores consideran innecesaria el uso de más de un informante debido al sistema de gestión altamente centralizado que prevalece entre las pequeñas y medianas empresas (Leonidou, 1995a). Aun así, algunos estudios han empleado más de un encuestado por empresa (2 ó 3) para evaluar la equivalencia de sus respuestas, si bien tal repetición no se realizaba para la muestra completa sino para submuestras considerablemente más reducidas, por motivos de coste o de disponibilidad de las empresas (Katsikeas y Piercy, 1993; Ibeh y Young). En la presente investigación, el cuestionario, una versión reducida, fue cumplimentado para todas las empresas por otro directivo. Este cuestionario no incluía las cuestiones relativas a características

intrínsecas y personales de los directivos (estilo cognitivo, proactividad,...), pero permitía comprobar la consistencia de las respuestas del informante clave.

En segundo lugar, en su revisión de la literatura Leonidou (1995b) señalaba que “en la mayoría de los estudios, especialmente en aquellos que abordan los estímulos de la decisión inicial de exportar, se planteaban dudas acerca de si la información obtenida procedía de la persona adecuada en la medida que muchos de los encuestados no se encontraban en la empresa o no eran responsables de las exportaciones en el momento de la adopción de la decisión”. Por esta razón, se incorporó en el cuestionario una pregunta relativa a la participación del encuestado en las decisiones de entrada en los mercados exteriores. El análisis estadístico se realizó tanto para todos los encuestados como para los que habían respondido afirmativamente a dicha cuestión. La realización del estudio con las dos muestras, y no sólo con la muestra más reducida, venía justificada porque todos los respondientes, tanto si intervinieron o no en la decisión inicial, participaban ahora en las actividades internacionales de la empresa, bien por ser máximos ejecutivos de sus compañías o responsables actuales de exportación. Es posible anticipar, en todo caso, que no se observaron diferencias significativas entre los resultados de ambos estudios.

Las técnicas estadísticas se ajustaron a los dos tipos de estudios empíricos que se realizaron: un primer análisis de naturaleza más descriptiva y exploratoria, dirigido a determinar la importancia relativa de los diferentes estímulos y las diferencias entre ellos según diversos criterios; y un segundo orientado a contrastar el modelo teórico propuesto y discutir las hipótesis que se derivaban del mismo. Para el primer estudio se emplearon métodos dirigidos a comprobar la existencia de diferencias entre grupos (test Z, test t y métodos ANOVA), siguiendo el mismo esquema desarrollado en otros estudios (Leonidou, 1995a; Katsikeas y Piercy, 1993; Crick y Chaudhry, 1997). Para el segundo análisis se utilizaron los modelos de ecuaciones estructurales, que permiten estimar conjuntamente las influencias de unas variables sobre otras y el efecto sobre una variable dependiente final: el comportamiento exportador de las empresas, entendido como compromiso e implicación en las actividades exteriores.

4.5 RESULTADOS³⁰

Como ya se apuntó anteriormente, el presente capítulo comprende dos estudios empíricos separados acerca de los estímulos a la exportación: uno de naturaleza descriptiva y exploratoria, dirigido a examinar la importancia relativa de los factores motivadores en una muestra de empresas andaluzas y la influencia que sobre dicha importancia tienen determinadas características empresariales; otro de carácter más analítico y explicativo, orientado a comprobar las relaciones que se producen entre características de los directivos, percepciones acerca de las oportunidades que suponen las operaciones exteriores y sobre la naturaleza proactiva de los estímulos que motivan las exportaciones, y el comportamiento exportador de las empresas. Aunque son dos estudios separados e independientes, se podrá comprobar que los resultados del primero justifican y sirven de introducción para la investigación que se lleva a cabo en el segundo.

4.5.A Importancia y naturaleza de los estímulos a la exportación

El estudio de la importancia de los diferentes estímulos a la exportación tiene gran interés ya que, como se ha puesto de manifiesto (Crick y Chaudhry, 1997), los responsables políticos y las agencias de promoción exterior desconocen en gran medida los factores que motivan a las empresas a iniciar y desarrollar sus actividades internacionales. El diseño e implantación con éxito de programas de fomento y apoyo a las exportaciones dependen del conocimiento de estos factores motivadores (Morgan y Katsikeas, 1997a; Samiee et al, 1993; Leonidou, 1995b).

La importancia de un estímulo se determina en función del número de empresas de la muestra que lo han marcado como influyente de la decisión inicial de exportar, siguiendo el mismo criterio que la mayoría de los estudios realizados (Leonidou, 1995b). La tabla 4.1 recoge los porcentajes de respuesta a cada uno de los factores motivadores. Los resultados muestran que un número reducido de

³⁰ Para un mayor detalle de los resultados que a continuación se describen ver el Anexo II

estímulos se sitúan por encima del resto y son tanto de naturaleza proactiva como reactiva. Entre los primeros se incluyen 'el mercado exterior era atractivo' y 'consecuencia del objetivo de crecimiento de la empresa'; entre los segundos se pueden mencionar 'pedidos esporádicos desde fuera', 'clientes extranjeros han venido a comprarme' y 'el mercado interior estaba saturado'.

El orden obtenido es muy similar al encontrado en otros estudios, como se pone de manifiesto en la revisión realizada por Leonidou (1995b), que revela, tras el proceso de integración efectuado por el autor, como factor más importante 'la recepción de pedidos no solicitados desde el extranjero' -asimilable a los dos primeros estímulos reactivos de nuestro estudio-, seguido por 'la capacidad de producción no utilizada', 'la saturación del mercado doméstico' y 'el potencial de obtener beneficios de la exportación'. En el trabajo de Lautanen (2000), que utiliza una relación de estímulos parecida a la empleada en el presente estudio, los factores motivadores más relevantes son 'la recepción de un pedido no solicitado desde el exterior', 'consecuencia del objetivo de crecimiento de la empresa' y 'la idea vino a través de un contacto personal'.

Se puede afirmar que las empresas exportadoras andaluzas deciden exportar por motivos similares a los apuntados por las compañías de otras latitudes. Los dos principales estímulos, uno de naturaleza proactiva y otro reactiva, muestran la dicotomía de empresas exportadoras: firmas que se mueven principalmente porque perciben el atractivo de los mercados exteriores y compañías que deciden exportar porque han recibido un pedido no solicitado desde el exterior -exportadores pasivos, según la denominación de Eshghi (1992)-. Esta diferente proactividad en el comportamiento exportador ha sido ampliamente destacada en la literatura (Johnston y Czinkota, 1985; Katsikeas, 1995; Leonidou, 1995b; Tzokas et al, 2000), variando según que se analice la decisión de iniciar o continuar las exportaciones (Katsikeas y Piercy, 1993) y que se pregunte a empresas exportadoras o no exportadoras (Leonidou, 1995a).

	%	CNAE ³¹	TAMAÑO ³²	EDAD
Pedidos esporádicos desde fuera	31.8	7.257	-1.452	-0.871
Clientes de fuera han venido a comprarme	36.4	8.464	-0.482	-1.292
El mercado interior estaba saturado	21.8	15.456	-0.245	-0.719
El mercado exterior era atractivo	61.8	2.723*	-1.270	-1.471
Promoción por parte de la administración	4.5	8.997	-0.216	-1.285
Operaciones de importación que realizábamos	10	6.586	-0.727	-1.076
	3.6	3.842	-0.617	-0.941
La idea vino por medio de un contacto personal	18.2	3.056	-1.590	-0.179
La idea surgió de un banco o intermediario	1.8	4.878	-1.053	-1.370
Observación de otras empresas exportando productos similares	14.5	12.930*	-1.310	-1.460
Exceso de capacidad	3.6	6.941	-0.443	-0.074
Recesión doméstica	2.7	6.921	-1.296	-0.647
Como consecuencia del objetivo de crecimiento de la empresa	40	8.784	-1.782+	-1.241
Para conseguir una ventaja derivada del aprovechamiento de las economías de escala	10	5.772	-1389	-0.443

Tabla 4.1: Importancia de los estímulos y diferencias según determinados criterios (Medidos con el estadístico Z)

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

³¹ Las características de la distribución del CNAE hacen necesario el uso de la Chi-cuadrado en lugar del estadístico Z que se emplea en el resto de variables.

³² El tamaño se calculó atendiendo a la división entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas según el criterio recomendado en el boletín D.O.C.E. nº L 107 de 30 de abril de 1996.

³³ Se realizaron distintas pruebas de segmentación atendiendo a la media, mediana y la propuesta de Leonidou (1995). Los resultados no difieren significativamente en ninguno de los tres análisis realizados. Los resultados que aparecen en la tabla son los referentes a la categorización de la edad comparándola con la mediana de su distribución.

	NIVEL INT.		RATIO EXPORTACIÓN	EXPERIENCIA EXPORT
Pedidos esporádicos desde fuera	8.487	-1.066	-1.915 ⁺	-0.477
Clientes de fuera han venido a comprarme	11.094*	-0.038	-1.091	-0.236
El mercado interior estaba saturado	5.180	-2.030*	-0.449	-1.348
El mercado exterior era atractivo	14.165*	-1.143	-1.015	-0.510
Promoción por parte de la administración	1.082	-0.618	-0.084	-0.788
Operaciones de importación que realizábamos	5.915	-0.270	-0.257	-0.640
La idea vino de otra empresa domestica	1.002	-1.827 ⁺	-0.336	-1.544
La idea vino por medio de un contacto personal	4.230	-0.763	-0.181	-0.856
La idea surgió de un banco o intermediario	0.725	-0.523	-0.236	-1.081
Observación de otras empresas exportando productos similares	12.161*	-2.159*	-0.169	-1.266
Exceso de capacidad	1.002	-1.827 ⁺	-1.364	-0.490
Recesión doméstica	2.292	-0.023	-0.301	-0.120
Como consecuencia del objetivo de crecimiento de la empresa	9.319	-1.486	-1.414	-0.313
Para conseguir una ventaja derivada del aprovechamiento de las economías de escala	8.064	-0.270	-1.539	-0.920

Tabla 4.2: Importancia de los estímulos y diferencias según determinados criterios (Medidos con el estadístico Z)

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001;

Prácticamente en todos los estudios se ha destacado la escasa importancia de las políticas nacionales de promoción en la decisión de exportación de las empresas (Leonidou, 1995b; Crick y Chaudhry, 1997); resultado que se confirma en el presente estudio, donde el estímulo 'promoción por parte de la Administración' apenas es mencionado por el 5% de las empresas encuestadas³⁴. Este porcentaje provoca cierta sorpresa, pues un buen número de compañías de la muestra afirma

³⁴ En el estudio de Lautanen (2000), ninguna de las empresas encuestadas mencionó este estímulo entre los dos más importantes que habían motivado la decisión de exportar.

conocer las instituciones públicas españolas y andaluzas que proporcionan ayuda e información en materia de exportaciones, así como los instrumentos de apoyo que se utilizan³⁵. Estos resultados deben hacer reflexionar a esas instituciones públicas sobre la forma más eficaz de promocionar las actividades exteriores de las empresas, en la medida que los exportadores no perciben esas ayudas como estímulos importantes para su decisión, pero pueden afectar de manera significativa en los factores motivadores más relevantes (información acerca de los mercados extranjeros, que permita conocer su grado de atractivo) y en las actitudes y creencias acerca de las exportaciones.

Un último comentario merecen dos estímulos que presentan porcentajes similares, situados en una posición media en la distribución: 'la idea vino por medio de un contacto personal' y 'la idea surgió de la observación de otras empresas exportando productos similares'. El porcentaje del primero es muy similar al encontrado por Lautanen (2000), si bien en el segundo la proporción de empresas que lo mencionan es sustancialmente menor en el estudio finés. Ambos factores motivadores señalan la importancia que, por un lado, tienen las redes y contactos en el desarrollo de la internacionalización de las empresas (Matlay y Fletcher, 2000); y, por otro, los procesos de imitación del comportamiento de otras empresas, que representa un tema de estudio escasamente explorado en el campo de la administración internacional (Guillén, 2002; Laurila y Ropponen, 2003; Lu, 2002).

Las tablas 4.1 y 4.2 también recogen las diversas variables o características empresariales que han permitido segmentar las empresas de la muestra y apreciar si existen diferencias en la valoración de los estímulos según esos criterios. Esas variables son de dos tipos: características empresariales generales (tamaño, edad o experiencia en los negocios y sector de actividad) y rasgos relacionados con las actividades exteriores de las empresas (experiencia exportadora, implicación en las exportaciones y nivel de internacionalización). A efectos de categorización de esas variables se han seguido criterio similares a los empleados en otros estudios

³⁵ Menos de un 2% afirmaban no conocer a ninguno de los organismos de apoyo, siendo de tres el número medio de instituciones conocidas. Casi todas las empresas tenían conocimiento de alguna de las herramientas aunque no de la utilidad que estas reportaban en el proceso de internacionalización.

(Leonidou, 1995a; Katsikeas y Piercy, 1993), con el objeto de hacer los resultados más comparables.

Respecto a las características generales de las empresas, se puede observar que no existen diferencias significativas en la importancia de los estímulos ni en función del tamaño ni de la edad o experiencia en los negocios. Aunque en algunos estudios el tamaño se ha mostrado como variable discriminante (Leonidou, 1995b), en la mayoría de trabajos los resultados son congruentes con los obtenidos aquí (Katsikeas y Piercy, 1993; Samiee et al, 1993). Frente a esta consistencia, Leonidou (1995a) pone de manifiesto que, de los parámetros analizados, el tamaño de la empresa mostró el mayor impacto discriminante, pues existían diferencias significativas en un tercio de los estímulos considerados. No obstante, es preciso recordar que el estudio de Leonidou (1995a) se refiere a empresas no exportadoras y que los resultados han mostrado diferencias con relación a los obtenidos para los exportadores. Sin embargo, la consistencia es completa respecto a la variable edad o experiencia empresarial, pues no observa diferencias en ninguno de los factores motivadores examinados; resultado idéntico al encontrado por Samiee et al (1993).

Los pocos estudios que consideran la variable sectorial no han encontrado diferencias significativas (Samiee et al, 1993), si bien los resultados del presente trabajo muestran diferencias en dos de los estímulos considerados. Se trata de dos factores típicamente sectoriales, pues la saturación del mercado está vinculada a un tipo de producto y actividad, y la observación de otras empresas se produce principalmente, como han puesto de manifiesto las investigaciones de la teoría institucional (Guillén, 2002; Laurila y Ropponen, 2003; Lu, 2002), entre compañías que pertenecen al mismo sector. Existen, pues, sectores en los cuales las empresas se mueven más intensamente por procesos de isomorfismo e imitación; el conocimiento de tal realidad es importante a la hora de establecer medidas de apoyo y promoción de las exportaciones.

Las tres variables relacionadas con las actividades exteriores -experiencia exportadora, implicación en las exportaciones y nivel de internacionalización- presentan resultados similares a los señalados hasta ahora. Como indica Leonidou (1995b), el papel de la experiencia exportadora de la empresa (expresada por el

número de años que lleva inmersa en actividades de exportación) no ha sido establecida de forma adecuada en la literatura. Los resultados de Katsikeas y Piercy (1993) son bastante parecidos a los obtenidos en este estudio, pues no se encuentran diferencias significativas en ninguno de los estímulos considerados; lo mismo puede decirse del estudio de Leonidou (1995a), si bien en este caso el autor mide la experiencia como haber o no realizado previamente operaciones de exportación.

En las dos restantes variables se obtienen diferencias significativas en algunos de los estímulos analizados, aunque no con la amplitud e intensidad que se ha observado en otros estudios. En la literatura previa se ha puesto de manifiesto que la implicación en las exportaciones, expresada por el ratio del volumen de exportaciones entre las ventas totales, parece tener un efecto discriminante sobre los estímulos a la exportación (Leonidou, 1995b). Katsikeas y Piercy (1993) encuentran diferencias en tres de los seis grupos de estímulos que examinan (presiones del mercado doméstico, política nacional de exportaciones y condiciones exógenas del mercado), si bien el grado de significación, como sucede en el presente estudio, es relativamente reducido. Respecto al grado de internacionalización, los resultados de Crick y Chaudhry (1997) muestran la existencia de diferencias altamente significativas en todos los estímulos analizados en función de la etapa del proceso en que se encuentren las empresas. Nuestros resultados no son tan rotundos como en dicho estudio, que comprendía una muestra muy amplia de empresas del Reino Unido y preguntaba no por la decisión inicial de exportar sino, de forma más general, por la importancia de los motivos que impulsaban a una empresa a exportar (iniciar o continuar).

En general se puede afirmar que existen pocas diferencias en la importancia de los estímulos a la exportación en función de las características empresariales analizadas, tanto las de carácter general como las relacionadas con las actividades de exportación. La escasas diferencias se concentran en las variables sectoriales y en la implicación y compromiso con las operaciones exteriores. Respecto a los factores motivadores es de resaltar que las mayores diferencias se aprecian en 'la observación de otras empresas exportando', resultado que justifica el análisis que

se realiza con posterioridad sobre las presiones institucionales para desarrollar actividades de exportación.

El paso siguiente en este análisis descriptivo y exploratorio supone ya la clasificación de los estímulos en las categorías habitualmente utilizadas en la literatura: interno/externo y proactivo/reactivo. Para llevar a cabo esta distinción entre factores se utilizó la propuesta realizada por Albaum et al (1989), que ha sido ampliamente utilizada en los estudios posteriores (Leonidou, 1995a; Leonidou, 1995b). La tabla 4.3 recoge esa clasificación con los porcentajes correspondientes a cada estímulo. No existen diferencias significativas entre las cuatro categorías de estímulos, ni entre factores internos y externos, ni entre motivos proactivos y reactivos³⁶. Estos resultados son los mismos que obtuvo Leonidou (1995b), mediante el análisis de un buen número de estudios previos, permitiéndole firmar que “cada uno de los cuatro grupos tenía más o menos el mismo efecto motivador sobre el comportamiento exportador” (p.150).

	REACTIVO	PROACTIVO
	Pedidos esporádicos desde fuera (31.8%) Clientes de fuera han venido a comprarme (36.4%) El mercado interior estaba saturado (21.8%) La idea vino de otra empresa domestica (3.6%) Observación de otras empresas exportando productos similares (14.5%)	El mercado exterior era atractivo (61.8%) Promoción por parte de la administración (4.5%) Operaciones de importación que realizábamos (10%) La idea vino por medio de un contacto personal (18.2%) La idea surgió de un banco o intermediario (1.8%)
INTERNO	Exceso de capacidad (3.6%) Recesión doméstica (2.7%)	Como consecuencia del objetivo de crecimiento de la empresa (40%) Para conseguir una ventaja derivada del aprovechamiento de las economías de escala (10%)

Tabla 4.3: Cuatro tipos de estímulos a la exportación según la clasificación de Albaum et al (1989)

³⁶ Para comprobar la fiabilidad de los resultados, repetimos el Anova considerando únicamente aquellos estímulos que habían sido apuntados, en un primer análisis, por el 10% de las empresas encuestadas y, en un segundo, por el 20%. De esta forma, se intentaba tener en cuenta el sesgo que podían introducir el buen número de motivos que son citados escasamente por las compañías. Los resultados no variaron en los sucesivos análisis.

Sin embargo, este mismo autor (Leonidou, 1995a) alcanzó resultados completamente diferentes, aunque con niveles de significación moderados, en otra investigación sobre el tema. No obstante, en ese trabajo el objeto de estudio eran las empresas no exportadoras y, como se ha puesto de manifiesto, estas compañías suelen tener una visión más positiva y optimista (más proactiva e interna) de los motivos para exportar. Además es preciso indicar que los resultados de los análisis estadísticos son sensibles al número de estímulos considerados y a la naturaleza de los mismos. En el trabajo de Leonidou (1995a) se consideran un buen número de factores proactivos-internos, que representan motivos relativamente similares (potencial de crecimiento, de beneficios, de ventas adicionales gracias a la exportación) y que son valorados con puntuaciones elevadas por los encuestados, provocando las diferencias significativas que se aprecian en los análisis de la varianza.

Hasta ahora el análisis se ha centrado en los estímulos; estudiando su importancia relativa, las diferencias de esta relevancia en función de determinados criterios o variables y en función de la naturaleza proactiva o reactiva de dichos motivos. A partir de aquí la unidad de análisis es la empresa, caracterizada en función del carácter proactivo-reactivo de los estímulos que han motivado su decisión de exportar. El objetivo es conocer los rasgos o características de las empresas que se mueven fundamentalmente por estímulos proactivos o reactivos. La utilidad de este análisis viene justificada porque se supone que las empresas impulsadas a la exportación por motivos proactivos mantienen comportamientos exportadores estratégicamente más agresivos y obtienen un mayor éxito en sus actividades exteriores (Suárez y Araujo, 2000; Tzokas et al, 2000; Samiee et al, 1993; Steward y McAuley, 1999). Si esta hipótesis, que será comprobada en el apartado siguiente, es cierta, resulta interesante, y conveniente para los órganos públicos y privados de promoción de las exportaciones, conocer el tipo de empresa que se mueve en el terreno internacional fundamentalmente por motivos proactivos. Este estudio se divide en dos análisis. En el primero se establece una dicotomía entre empresas proactivas y reactivas, mientras que en el segundo se emplea el índice de proactividad, definido en el apartado de metodología, para caracterizar el conjunto de estímulos que mueven a las empresas a exportar.

Diversos estudios han llevado a cabo análisis similares, clasificando las empresas en función de la naturaleza de los estímulos que las impelían a exportar (Ibeh y Young, 1999; Samiee et al, 1993). No obstante, estos trabajos no han abordado específicamente la naturaleza proactiva o reactiva de los estímulos, sino que han categorizado las empresas en función de su comportamiento emprendedor (Ibeh y Young, 1999) y de su comportamiento innovador (Samiee et al, 1993); aunque ambos estudios reconocen la proximidad y semejanza de esos comportamientos con la proactividad. Ibeh y Young (1999) clasifican las empresas en más o menos emprendedoras mediante un análisis cluster. Por su parte, Samiee et al (1993) diferencian las empresas con un comportamiento más innovador en función de que hayan otorgado, en la valoración de los motivos para exportar, la máxima puntuación al 'deseo autoinducido de implicarse en las actividades exteriores', que refleja la iniciativa de la propia firma en este tipo de decisiones. Este segundo procedimiento parece más conveniente para diferenciar las empresas que mantienen uno u otro comportamiento, pues establece una frontera o línea de separación más nítida.

En el presente estudio se sigue un método similar, con la diferencia de que la distinción entre empresas proactivas y reactivas ha de tener en cuenta los diferentes estímulos que motivan sus decisiones. Samiee et al (1993), al señalar las limitaciones de su estudio, se preguntan "¿en qué medida,..., las empresas perciben que sus actividades de exportación son consecuencia de su propia iniciativa, cuando otras influencias, de hecho, pueden haber jugado un importante papel?" (p.21). Por esta razón, en este estudio se tienen en cuenta todos los estímulos que las empresas han mencionado como motivadores de su decisión de exportar y no sólo el de mayor importancia. Así pues, en función de las respuestas de las empresas a los factores motivadores y de la clasificación de los estímulos en proactivos y reactivos propuesta por Albaum et al (1989), es posible caracterizar las empresas como proactivas o reactivas.

Adoptando en este primer análisis un criterio restrictivo se considera que una empresa puede ser considerada proactiva en su decisión de exportación cuando ha

sido motivada exclusivamente por estímulos proactivos, sin que haya mencionado ningún factor de naturaleza reactiva. Del mismo modo, y en sentido inverso, se clasificarán a las empresas como reactivas. Según esta regla, y considerando 7 estímulos proactivos y otros tantos reactivos³⁷, de las 110 empresas de la muestra 30 pueden ser categorizadas como proactivas y 22 como reactivas. Por tanto, más de un 50% de las compañías exportadoras mencionan tanto estímulos proactivos como reactivos al indicar los motivos para exportar, confirmando la suposición ya antigua de Johnston y Czinkota (1985) de que la decisión de exportar puede ser motivada por la influencia simultánea de factores proactivos y reactivos.

Como en análisis precedentes llevados a cabo en este mismo apartado, se pretende establecer la existencia de diferencias significativas entre exportadores proactivos y reactivos en función de diversas características empresariales. Estas variables serán tanto de naturaleza general (tamaño, edad o sector de actividad) como específicamente relacionadas con las actividades exteriores (tiempo o antigüedad exportando, implicación en la exportación, rapidez en exportar y nivel de internacionalización). Los resultados se recogen en la tabla 4.4.

	EDAD		VENTAS	N INT.	VOL. EXPORT.	EXPORT.	VEL. EXPORT.
PROACTIVAS VS	- 0.183	-1.658+	-0.902	- 3.728***	-2.234*	-1.962*	-0.130

Tabla 4.4: Distinción entre empresas proactivas y reactivas en función de diversas variables

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Respecto a las características generales, los resultados son similares a los obtenidos por Samiee et al (1993) pues no se observan diferencias significativas entre empresas proactivas y reactivas en función del tamaño (medido tanto en

³⁷ Como se indicó en los comentarios metodológicos, debido a las dudas sobre la naturaleza de uno de los estímulos, los análisis se repitieron considerando 6 motivos proactivos y 8 reactivos. En este caso, el número de empresas proactivas fue de 26 y reactivas de 26. Los resultados de los análisis estadísticos fueron prácticamente idénticos con una u otra alternativa.

volumen de ventas como en número de empleados³⁸), de la edad de la empresa o del sector de actividad. Con relación a las variables vinculadas a las actividades exteriores (tiempo exportando, implicación en la exportación, rapidez en la decisión y nivel de internacionalización), los resultados son más variados y relativamente similares a los obtenidos por Samiee et al (1993), aunque en dicho trabajo no se emplean todas las variables examinadas aquí. Se observan diferencias significativas en la implicación en la exportación, medida como cociente entre volumen de exportación y cifra de ventas, y en el tiempo que la empresa lleva exportando, aunque el nivel de significación no es muy elevado. Por el contrario, no se aprecian diferencias significativas en la rapidez o velocidad en comenzar las exportaciones, variable que ha sido poco explorada en la literatura, si bien los resultados de Lautanen (2000) parecen orientarse en la misma dirección que los obtenidos aquí, aunque no aborda explícitamente la cuestión de la proactividad de los estímulos.

Donde las diferencias son altamente significativas es en el nivel de internacionalización. Las empresas más proactivas se sitúan en las fases más avanzadas del proceso, mientras que las reactivas se hallan en las etapas iniciales. Los resultados son consistentes en los diversos análisis efectuados. Además, se comprobó que las diferencias más acusadas se producen entre exportadores esporádicos y exportadores regulares, confirmando la afirmación teórica de que “los factores que estimulan la decisión de exportación de los exportadores regulares son de naturaleza más proactiva/ menos reactiva, en comparación con los motivos de los exportadores esporádicos” (Katsikeas, 1995:8). No obstante, los resultados de este autor no son tan concluyentes como los obtenidos en el presente estudio.

En consecuencia, se puede afirmar que las empresas con mayor experiencia e implicación exportadora y situadas en las etapas más avanzadas del proceso de internacionalización adoptaron la decisión de iniciar las actividades exteriores movidas por estímulos de naturaleza proactiva. Estos resultados son interesantes pues parece indicar la existencia de una relación entre naturaleza de los estímulos a

³⁸ Cuando el tamaño se mide por el número de empleados se observan diferencias con un nivel de significación de 0,1. Cuando el análisis se repitió para una clasificación diferente de los estímulos (6 proactivos y 8 reactivos), el nivel de significación disminuyó, indicando que el tamaño, medido por el número de empleados, parece tener cierta influencia en la naturaleza de los motivos para exportar, pero que esa influencia debe ser examinada con mayor profundidad, más aún si no se observan diferencias cuando se utiliza como indicador del tamaño la cifra de ventas.

la exportación y el comportamiento exportador e internacional de las empresas, como la literatura ha señalado en numerosas ocasiones (Morgan y Katsikeas, 1997a; Suárez y Araujo, 2000; Katsikeas, 1995; Samiee et al, 1993), aunque pocas veces ha sido comprobado empíricamente (Steward y McAuley, 1999).

No obstante, este análisis se ha realizado incluyendo las empresas de la muestra que han apuntado únicamente estímulos proactivos o factores reactivos, obviando un conjunto más numeroso de compañías que son motivadas en su decisión de exportar tanto por estímulos proactivos como reactivos. Para recoger todo el conjunto de empresas encuestadas elaboramos un índice de proactividad en función del número de factores de una u otra naturaleza que las empresas apuntaban al responder el cuestionario. La descripción y discusión de dicho índice se llevó a cabo en el apartado relativo a cuestiones metodológicas³⁹. Tomando ese indicador de proactividad como variable dependiente, comprobamos la existencia de diferencias significativas en función de las variables anteriormente empleadas para caracterizar a las empresas proactivas y reactivas: características empresariales (tamaño, edad y sector) y rasgos de exportación (tiempo exportando, implicación en la exportación, velocidad o rapidez en la adopción y nivel de internacionalización de las empresas).

Los resultados de los análisis, que se recogen en la tabla 4.5, parecen confirmar los obtenidos con anterioridad, mostrando que no existen diferencias en el índice de proactividad en función del tamaño, de la edad o del sector de actividad. Respecto a las variables relacionadas con las exportaciones, los resultados se orientan en la dirección de los alcanzados en el examen de las empresas proactivas y reactivas. La experiencia exportadora y el nivel de exportación se muestran como significativos, mientras que la velocidad de exportación y el volumen de exportación muestran diferencias en función del índice planteado. Es preciso destacar la fuerte relación entre el índice de proactividad y el nivel de internacionalización de la empresa, de forma que a medida que se avanza en el proceso aumenta el valor del

³⁹ Como se señaló en los comentarios metodológicos, se utilizaron dos índices diferentes y se realizaron diversos análisis variando el número de estímulos incluidos en la categoría de proactivos y reactivos. Los resultados fueron siempre semejantes, reflejando la consistencia de las conclusiones que pueden extraerse.

indicador. Este resultado confirma el obtenido con anterioridad y justifica plenamente el análisis que se lleva a cabo en el apartado siguiente, donde se intenta estimar la relación entre las actitudes hacia la exportación, el índice de proactividad, como reflejo de la naturaleza de los motivos para exportar, y el compromiso de la empresa con las operaciones exteriores.

	CNAE		TAMAÑO	N INT.	VOL. EXPORT.	INT.	VEL. EXPORT.
IP	7.852	-0.191	-1.148	22.472***	-1.492	-2.318*	-0.115

Tabla 4.5: Relación del índice de proactividad con diversas variables tanto empresariales de carácter general como relacionadas con al exportación

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Para estos análisis se han utilizado los mismos criterios de segmentación de variables que anteriormente, con el objetivo de hacer los resultados más comparables y comprobar así la consistencia de los mismos. No obstante, en la medida que, ahora, la variable dependiente, el índice de proactividad, es una medida continua es posible establecer con mayor seguridad estadísticos que permitan comprobar la relación entre las diversas variables⁴⁰. En la tabla 4.6 se recogen los coeficientes de correlación, considerando las variables por sus valores originales sin proceder a ninguna segmentación o agrupación de los mismos.

Los coeficientes de correlación confirmar los resultados obtenidos en los análisis precedentes y justifica un examen más profundo y causal de las relaciones entre algunas de las variables consideradas.

Los coeficientes de correlación confirmar los resultados obtenidos en los análisis precedentes y justifica un examen más profundo y causal de las relaciones entre algunas de las variables consideradas.

⁴⁰ El cálculo de la correlación se realizó sobre los *scores* que ofrece el programa PLS-Graph. Este cálculo previo se debe a que algunos de los constructos planteados son multi-ítems, siendo el valor del constructo una ponderación del valor de sus ítems.

	IP	N INT	EDAD	VEL EXP	EMPLE	VTAS	VOL EXP	
IP	1							
NINT	0.365**	1						
EDAD	-0.026	-0.125	1					
VEL EXP	-0.086	-0.175	0.91**	1				
EMPLE	0.131	0.048	0.011	-0.068	1			
VTAS	0.073	0.096	0.295	0.033	0.47**	1		
VOL EXP	0.158	0.512**	-0.139	-0.239*	0.191*	0.158	1	
RATIO	0.227*	0.47**	-0.071	-0.137	0.062	0.083	0.713**	1

Tabla 4.6: Matriz de correlaciones de las diversas variables consideradas

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

A modo de conclusión general de este estudio, es posible indicar que las empresas andaluzas deciden la entrada en los mercados exteriores en función de un conjunto relativamente reducido de motivos, entre los que destacan el atractivo de los mercados extranjeros, los pedidos del exterior no solicitados y el objetivo de crecimiento de la empresa. En consecuencia, la entrada en esos mercados se produce tanto por motivos proactivos como reactivos. La importancia relativa de estos motivos no viene determinada por características empresariales o sectoriales, bien sean éstas de carácter general o relacionadas con la exportación. También es posible afirmar que la importancia de los estímulos proactivos y reactivos es parecida, contribuyendo ambas a motivar a las empresas en sus decisiones de exportación. Se observa una relación entre la naturaleza proactiva de los estímulos y determinadas variables relacionadas con las actividades exteriores de las empresas; así es posible afirmar que existe una asociación entre la proactividad de los motivos para exportar y la implicación y el compromiso con las actividades exteriores; de forma que las empresas motivadas por estímulos más proactivos exportan, en términos relativos, volúmenes más elevados y se encuentran en etapas más avanzadas en el proceso de internacionalización.

4.5.B Características subjetivas, actitud hacia la exportación, naturaleza de los estímulos y comportamiento exportador

En esta segunda parte del análisis de los resultados se lleva a cabo una exploración de las relaciones causales entre diversas variables que, directa e indirectamente, determinan el comportamiento exportador de las empresas, satisfaciendo una necesidad ampliamente señalado por la literatura en este campo concreto (Leonidou, 1995a; Katsikeas y Piercy, 1993; Samiee et al, 1993; Eshghi, 1992). Como en capítulos precedentes, el comportamiento exportador estudiado en esta investigación se refiere al compromiso e implicación de la empresas en las actividades exteriores y no a la decisión concreta de iniciar las exportaciones.

El modelo que se analiza en este apartado guarda notables similitudes, tanto en su estructura como en las variables consideradas, con el estimado en el capítulo precedente. No obstante, existen dos diferencias que justifican este estudio y explican la utilidad de los resultados. En primer lugar, el análisis anterior se realizó sobre la muestra completa que incluía tanto firmas que tenían inversiones en el extranjero como empresas que no tenían ninguna intención de exportar, con el objetivo de conocer la influencia de determinadas variables sobre el proceso completo de internacionalización. El presente estudio se centra exclusivamente sobre empresas que exportan o han exportado, pues el interés se orienta hacia la exploración de la influencia que los motivos para iniciar las operaciones exteriores tiene en la decisión de exportar. Esta variable constituye la segunda diferencia respecto al modelo del capítulo anterior.

Se trata de comprobar empíricamente una afirmación extensamente repetida en los estudios previos, pero con una escasa comprobación empírica: la naturaleza de los estímulos a la exportación determinan o influyen en el comportamiento posterior de la empresa en relación con sus actividades exteriores (Samiee et al, 1993; Leonidou, 1995b; Katsikeas, 1995; Morgan y Katsikeas, 1997a; Steward y McAuley, 1999; Suárez y Araujo, 2000; Tzokas et al, 2000). Ampliando ese objetivo, el propósito de este apartado consiste también en explorar los factores que condicionan la percepción de esos estímulos por parte de los decisores empresariales. Las relaciones entre las diferentes variables se fundamentan,

además de en la literatura sobre exportaciones y administración internacional, en una teoría de amplia difusión e impacto en el campo de la psicología social: la teoría del comportamiento planificado (*theory of planned behavior*) (Ajzen, 1985, 1991).

Las variables consideradas en el modelo incluyen tres tipos de aspectos: factores relacionados con las características subjetivas de los individuos (estilos cognitivos, tolerancia a la ambigüedad y proactividad), variables relativas a las actitudes y percepciones de las personas acerca de las operaciones exteriores (percepción de riesgo de las exportaciones y naturaleza más o menos proactiva de los estímulos a la exportación) y aspectos del comportamiento exportador de las empresas (implicación y compromiso con las operaciones exteriores), que actúan como variables dependientes. La tabla 4.7 recoge las correlaciones entre ellas. Los valores obtenidos en las correlaciones son coherentes con los resultados de otros estudios que emplean las variables de la teoría del comportamiento planificado, que varían entre .13 y .51 (Sahni, 1998).

	CSI	PROACT	PRIESGO		TOLAMB	NINT	VEL. EXP.	
PROACT	0.168	1						
PRIESGO	-0.009	-0.462**	1					
IP	0.013	0.072	-0.245**	1				
TOLAMB	-0.253**	0.169	-0.177	0.044	1			
NINT	-0.122	0.06	-0.3**	0.365**	-0.029	1		
VEL. EXP.	-0.13	-0.03	0.021	-0.086	0.105	-0.175	1	
VOL. EXP.	-0.063	0.203*	-0.352**	0.158	-0.042	0.512**	-0.239*	1
RATIO	-0.144	0.327**	-0.446**	0.227**	0.114	0.47**	-0.137	0.713**

Tabla 4.7: Correlaciones entre las diversas variables recogidas en el modelo

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

4.5.C ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

En el presente análisis, se plantea la medición de la influencia que sobre la velocidad de entrada ejercen variables tanto psicológicas como sociológicas. La velocidad de acceso a los mercados internacionales se medirá según la propuesta de Autio et al (2000), siendo el resultado de la diferencia entre la fecha de su primera venta en los mercados y la fecha fundacional de la organización.

Si bien algunos autores han realizado un análisis de hechos históricos (Gaba et al, 2002), o análisis de casos (Oesterle, 1997), estos métodos suponen una omisión de los efectos indirectos de las distintas variables. Teniendo en cuenta la dificultad de separar los efectos de los estímulos ya que suelen condicionarse mutuamente (Mizruchi y Fein, 1999), o la consideración del efecto total como una adición de influencias contagiosas y competitivas (Greve, 1995), se adopta la decisión de utilizar un modelo de ecuaciones estructurales, y más concretamente el análisis PLS. A través de dicho análisis se consigue el objetivo anteriormente planteado, además de una flexibilidad elevada a la hora de plantear el modelo y las hipótesis. Esta segunda característica es necesaria en tanto la literatura es muy reducida y no existe suficiente contrastación, ni teórica ni empírica, que permita utilizar técnicas más “duras” de modelado. De este modo se asume que la predicibilidad ofrecida por la técnica permite sólo un limitado grado de control, (Falk y Miller, 1992). Además, la estimación PLS no implica ningún modelo estadístico y, por tanto, evita la necesidad de realizar suposiciones con respecto a las escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982).

Siguiendo las hipótesis anteriormente planteadas se puede dibujar el siguiente modelo estructural, que se analizará a continuación.

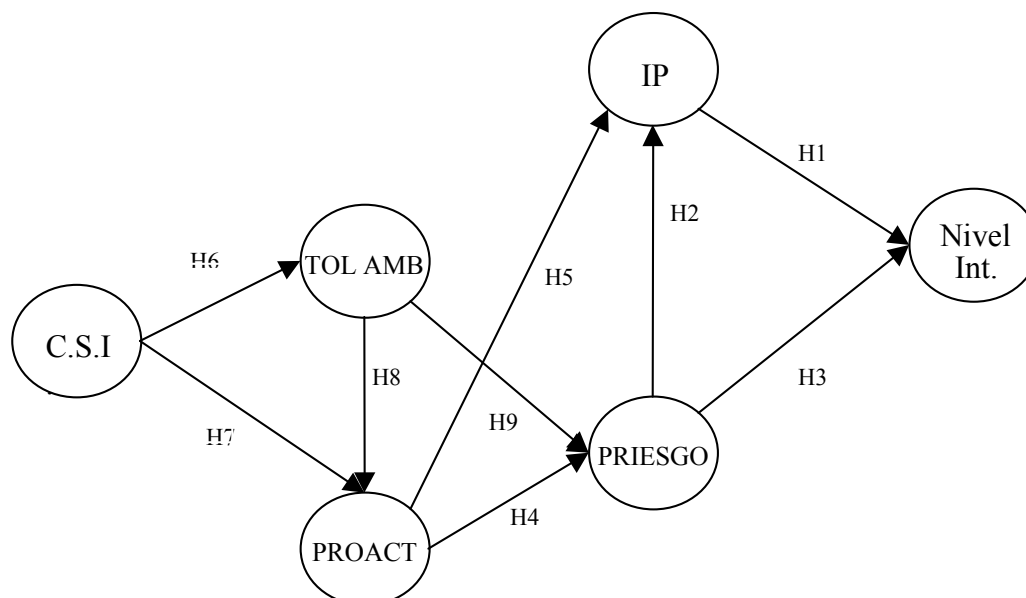


Figura 4.2: Modelo estructural sobre nivel de internacionalización

RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL

El análisis del modelo, como ya se explicó previamente, requiere dos etapas. Una primera en la cual se lleva a cabo una evaluación del modelo de medida, y posteriormente se valorará el modelo estructural.

EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

Al igual que nos ocurría en el primer modelo presentado en la presente investigación, nos encontramos con constructos de segundo orden. Para su análisis y validación se requiere un análisis previo donde se obtengan los *scores* que permitirán su transformación en otros de primer orden de forma que el modelo pueda operar con los mismos.

En el modelo planteado nos encontramos con dos constructos de segundo orden, los referidos a la proactividad y la tolerancia a la ambigüedad.

A continuación se procede a evaluar los constructos de segundo orden para incorporarlos al modelo final. El primer constructo que aparece, al igual que ocurría en el capítulo 3, es la tolerancia a la ambigüedad, que aparece bajo la denotación TOL AMB. Como se comentó en su anterior análisis este constructo presenta dos factores diferenciados, aunque referidos a una misma realidad. Por ello desagregamos los cuatro ítems que componen la escala según los resultados del análisis de componentes principales, esto es los ítems 1 y 4 frente a los números 2 y 3. Para su validación, se construye el modelo de la siguiente figura:

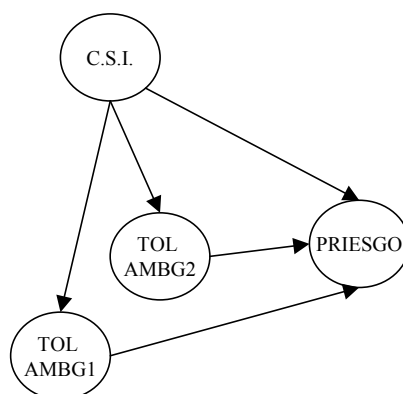


Figura 4.3: Modelo estructural para el análisis del constructo tolerancia a la ambigüedad

Los resultados muestran la necesidad de depurar los constructos en algunos de sus ítems.

Constructo	Variable	
T_AMBG1		
	TOL_AMB4	0.8611
	TOL_AMB1	0.8617
T_AMBG2		
	TOL_AMB3	0.9240
	TOL_AMB2	0.5964
PRIESGO		
	PRIESGO1	-0.1034
	PRIESGO2	0.8906
	PRIESGO3	0.8923
	PRIESGO4	0.7874

Tabla 4.8: Cargas iniciales de los indicadores

Una vez eliminado PRIESGO1, el resto de valores queda como se puede observar en la siguiente tabla.

Constructo	Variable	Carga
T_AMBG1		
	TOL_AMB4	0.8612
	TOL_AMB1	0.8617
T_AMBG2		
	TOL_AMB3	0.9065
	TOL_AMB2	0.6307
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8900
	PRIESGO3	0.8943
	PRIESGO4	0.7894

Tabla 4.9: Cargas finales de los ítems

Debido al carácter exploratorio del modelo, y a que su valor no es excesivamente inferior al límite, no se eliminará el ítem TOL_AMB2, siempre y

cuando el constructo cumpla el resto de requisitos para su validez. A continuación, es necesario evaluar la fiabilidad de los constructos y el análisis de la validez convergente.

Ambas medidas superan los valores establecidos en todos los casos, es decir 0.7 para la fiabilidad de los constructos y 0.5 para la validez convergente.

Constructo	Fiabilidad de los constructos	Validez convergente ρ_c
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0.894	0.738
Tolerancia a la Ambigüedad 1 (TOLAMBG1)	0.852	0.742
Tolerancia a la Ambigüedad 2 (TOLAMBG2)	0.752	0.610

Tabla 4.10: Fiabilidad y validez convergente de los constructos analizados

El siguiente constructo de segundo orden, que se presenta en el modelo, es el referido a la proactividad. Para su análisis procedemos de forma análoga al anterior. El modelo a plantear en este caso se representa en la figura 4.4:

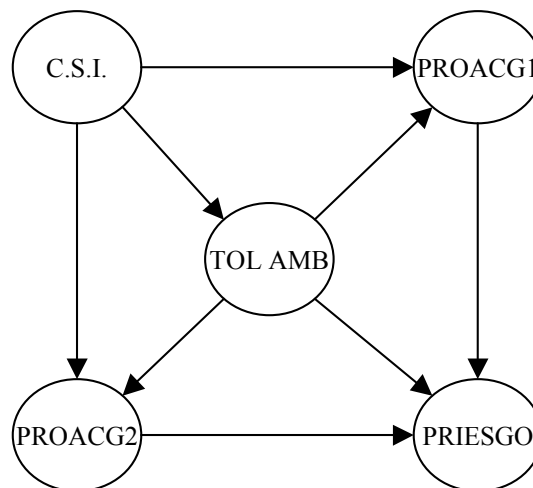


Figura 4.4: Modelo estructural para la generación del constructo proactividad

Los resultados de la primera iteración pueden observarse en la siguiente tabla.

Constructo	Variable	Carga
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8616
	PRIESGO3	0.8455
	PRIESGO4	0.8632
TOLAMB		
	T_AMBG1	0.9061
	T_AMBG2	-0.4534
PROACTG2		
	PROAC5	0.5724
	PROAC7	0.7944
	PROAC9	0.4496
	PROAC10	0.8095
PROACTG1		
	PROAC1	0.7214
	PROAC2	0.6492
	PROAC3	0.7998
	PROAC4	0.5566
	PROAC6	0.5053
	PROAC8	0.7111

Tabla 4.11: Cargas iniciales de los ítems

Como se desprende de los valores hay varios ítems que presenta valores muy por debajo de límite de 0.707. Tras la realización de diversas depuraciones de los constructos se llega a una situación donde los constructos quedan constituidos de la siguiente forma:

Constructo	Variable	Carga
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8679
	PRIESGO3	0.8519
	PRIESGO4	0.8543
TOLAMB		
	TOLAMBG1	1
PROACTG2		
	PROAC7	0.8267
	PROAC10	0.8546

Constructo	Variable	Carga
PROACTG1		
	PROAC1	0.7358
	PROAC2	0.6868
	PROAC3	0.7838
	PROAC8	0.7649

Tabla 4.12: Cargas finales de los indicadores

El resto de medidas relacionadas con los constructos son satisfactorias superando los límites establecidos.

Constructo	Fiabilidad de los constructos	Validez convergente ρ_c
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0.893	0.736
Tolerancia a la Ambigüedad (TOLAMB)	1	1
Proactividad 1 (PROACG1)	0.832	0.553
Proactividad 2 (PROACG2)	0.828	0.707

Tabla 4.13: Fiabilidad y validez convergente de los constructos

Tal y como se ha visto para la tolerancia a la ambigüedad, en el caso de la proactividad se incorporan los nuevos constructos con carácter reflectivo al modelo total, generándose así dos constructos de carácter molecular (Chin y Gopal, 1995), que se denominarán TOLAMB Y PROACT.

ANÁLISIS DEL MODELO GLOBAL

En este apartado se realizará, en primer lugar, un análisis similar al anteriormente expuesto para los constructos de segundo orden. Así pues, y tras observar la fiabilidad individual de los ítems, se procederá al cálculo e interpretación de la fiabilidad de los constructos y la validez convergente. En tercer lugar, se estudiará la validez discriminante, sobre aquellos constructos que cumplan los requisitos necesarios, para finalizar con la valoración del modelo estructural.

Este estudio se realizará en primer lugar utilizando la variable nivel de internacionalización como dependiente para, a continuación, repetir el análisis cambiando dicha variable por el resultado de dividir el volumen de exportación por la media de las empresas de su mismo sector que constituyen la muestra.

NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Únicamente los constructos referidos a la percepción del riesgo y la proactividad pueden ser sometidos a los análisis anteriormente propuestos. El resto, por estar constituidos por un único ítem no requiere este tipo de estudios previos.

En relación a los ítems vemos que es necesario llevar a cabo una depuración del constructo proactividad.

Constructo	Variable	Carga
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8620
	PRIESGO3	0.8565
	PRIESGO4	0.8553
PROACTG		
	PROACG1	0.8639
	PROACG2	0.8186

Tabla 4.14: Evaluación individual de los ítems

Todos los ítems tienen valores por encima del valor límite de 0.707. A continuación se analizan la fiabilidad de los constructos y la validez convergente. Los resultados superan, en ambos casos, las condiciones impuestas por la técnica. Así, para la percepción del riesgo se obtiene una *composite reliability* de 0.893 y un AVE de 0.736, mientras que para la proactividad los valores son de 0.829 para la *composite reliability* y un AVE de 0.708.

En relación con la validez discriminante, se toma la raíz cuadrada del AVE y se compara con las correlaciones de proactividad y percepción del riesgo con el resto de constructos.

En ningún caso una correlación supera el valor de la raíz cuadrada de AVE, que aparece en la diagonal, por lo que se puede afirmar que posee validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981).

	CSI	PROACT	PRIESGO	IP	TOLAMB	
CSI	1					
PROACT	0.17	0.8414				
PRIESGO	-0.009	-0.461	0.8579			
IP	0.013	0.072	-0.245	1		
TOLAMB	-0.253	0.169	-0.177	0.044	1	
NINT	-0.122	0.059	-0.3	0.365	-0.029	1

Tabla 4.15: Validez discriminante de los constructos

VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez contrastadas la validez y la fiabilidad del modelo de medida, es necesario valorar si el modelo estructural apoya el modelo de investigación planteado. Para ello, se considerarán los coeficientes path y la varianza explicada (R^2). Para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones se utilizará la técnica no paramétrica Bootstrap.

El poder predictivo del modelo analizado se refleja en la siguiente tabla donde se recoge la varianza explicada para las variables latentes dependientes. Tal y como proponen Falk y Miller (1992) el valor adecuado de la varianza explicada es un número igual o superior a 0.1.

CONSTRUCTOS ENDÓGENOS	R^2
TOL AMB	0.0642
PROACT	0.0767
PRIESGO	0.2228
IP	0.0602
N INT	0.1804

Tabla 4.16: Varianza explicada de cada constructo

En nuestro caso únicamente constructos PRIESGO Y N INT superan el valor establecido. El resto de constructos, muestran la necesidad de incorporar nuevas variables que incrementen su varianza explicada.

CONTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES PREDICTIVAS SOBRE LA VARIANZA EXPLICADA DE LAS VARIABLE ENDÓGENAS

Para analizar esta cuestión se atenderá a los coeficientes path o coeficientes de regresión estandarizados. Chin (1998b) estableció que el valor adecuado para estos coeficientes era superior a 0.20.

	CSI	PROACT	PRIESGO	IP	TOLAMB
PROACT	0.227				0.226
PRIESGO		-0.444			-0.102
IP		-0.126	-0.245		
TOLAMB	-0.253				
NINT			-0.224	0.311	

Tabla 4.17: Coeficientes de regresión del modelo estructural

Bajo el anterior criterio, se desvelan como significativas todas las relaciones planteadas, con la excepción de la relación entre la tolerancia a la ambigüedad y percepción del riesgo

Para analizar la contribución de cada una de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas, se multiplica el coeficiente path y la correlación existente entre los constructos, tomando el valor absoluto del resultado.

	CSI	PROACT	PRIESGO	IP	TOLAMB
PROACT	0.0385				0.0381
PRIESGO		0.2046			0.0180
IP		0.0007	0.0600		
TOLAMB	0.0640				
NINT			0.0672	0.1135	

Tabla 4.18: contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada

Como se puede observar, hay dos variables predictoras que cumplen el requisito propuesto por Falk y Miller (1992) del 10%. Así encontramos que la proactividad explica un 20.46% de la percepción del riesgo, mientras que el índice de proactividad explica el 11.35% del nivel de internacionalización.

CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Para contrastar las hipótesis se realizó un Bootstrap de 1000 submuestras utilizando una t de Student de dos colas y 999 grados de libertad. Los resultados de dicho análisis son los que aparecen en la siguiente tabla.

	CSI	PROACT	PRIESGO	IP	TOLAMB
PROACT	2.0891				2.4044
PRIESGO		6.1499			1.0973
IP		1.1586	2.8331		
TOLAMB	2.4423				
NINT			2.4447	3.1911	

Tabla 4.19: Valores t proporcionados por la técnica Bootstrap

A partir de estos niveles se obtiene la significación de los caminos estructurales y, con ello, el sostenimiento o no de las hipótesis.

	Hipótesis	Coefficiente Path	Valor t	Soportada
H1:	Cuanto mayor sea la naturaleza proactiva de los estímulos que motivan la decisión de exportar de una empresa, mayor será su compromiso e implicación con las operaciones exteriores	0.311	3.1911**	✓
H2:	Las empresas que perciben un mayor control sobre las oportunidades de las actividades de exportación, adoptarán la decisión de exportación motivadas por estímulos de naturaleza más proactiva	-0.245	2.8331**	✓

H3:	Las empresas que perciben un mayor control sobre las oportunidades de las actividades de exportación, mostrarán un mayor compromiso e implicación con las operaciones exteriores	-0.224	2.4447*	✓
H4:	Los individuos más proactivos mostrarán una mayor percepción de control sobre las oportunidades de las actividades de exportación	-0.444	6.1499***	✓
H5:	Cuanto mayor sea la proactividad del individuo, mayor será la probabilidad de que la decisión de exportar sea motivada por estímulos de naturaleza proactiva	-0.126	1.1586	✗
H6:	Los estilos cognitivos más racionales estarán asociados a una mayor proactividad por parte del individuo.	0.227	2.0891*	✓
H7:	Estilos cognitivos más racionales estarán relacionados con una mayor tolerancia a la ambigüedad.	-0.253	2.4423*	✓
H8:	Una mayor tolerancia ante situaciones ambiguas estará relacionada con una mayor actitud proactiva.	0.226	2.4044*	✓
H9:	Aquellos individuos que presenten una mayor tolerancia a la ambigüedad tendrán una menor percepción del riesgo de actuar de modo internacional.	-0.102	1.0973	✗

Tabla 4.20: Contrastación de hipótesis

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

DISCUSIÓN DEL MODELO

Con este modelo se han tratado de analizar cómo afectan los estímulos que generaron el inicio del proceso de internacionalización en el nivel que se alcanza dentro del mismo, así como la posible influencia de las variables psicológicas del individuo en la respuesta a estímulos proactivos o reactivos.

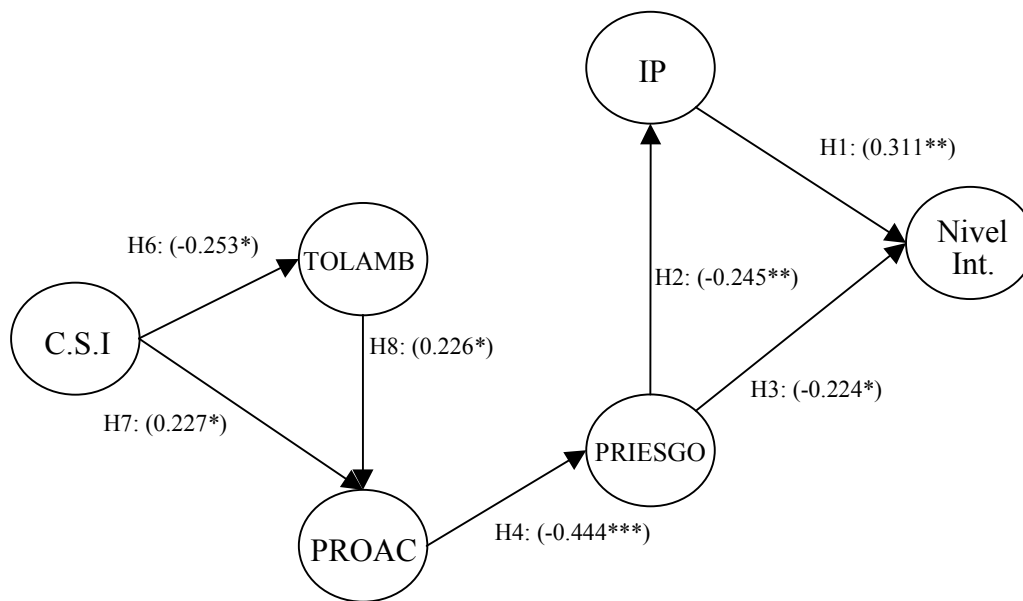


Figura 4.5: Modelo estructural contrastado

VOLUMEN DE EXPORTACIÓN

A continuación se repetirá el anterior análisis cambiando únicamente la variable dependiente que será, como se comentó anteriormente, el resultado de dividir el volumen de exportación, medido en porcentaje sobre ventas totales, por la media de los volúmenes de exportación de las empresas de su sector.

Al igual que antes, sólo se pueden analizar los constructos referidos a la percepción del riesgo y la proactividad.

En primer lugar se observa la fiabilidad individual de los ítems. En este caso se observa que no es necesario llevar a cabo una depuración del constructo proactividad.

Los resultados son muy similares al anterior modelo, observándose como todos los ítems tienen valores por encima de 0.707. A continuación se analizan la fiabilidad de los constructos y la validez convergente. Los resultados son idénticos al modelo anterior, superándose, en ambos casos, las condiciones impuestas por la técnica. Así, para la percepción del riesgo se obtiene una *composite reliability* de

0.893 y un AVE de 0.736, mientras que para la proactividad los valores son de 0.829 para la *composite reliability* y un AVE de 0.708.

Constructo	Variable	Carga
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8607
	PRIESGO3	0.8596
	PRIESGO4	0.8541
PROACT		
	PROACG1	0.8640
	PROACG2	0.8185

Tabla 4.21: Cargas de los indicadores analizados

Para el análisis de la validez discriminante, se toma la raíz cuadrada del AVE y se compara con las correlaciones de proactividad y percepción del riesgo con el resto de constructos.

	CSI		PRIESGO	IP	TOLAMB	VOL EXP
CSI	1					
PROACT	0.17	0.8414				
PRIESGO	-0.008	-0.46	0.8579			
IP	0.013	0.072	-0.245	1		
TOLAMB	-0.253	0.169	-0.177	0.044	1	
VOL EXP	-0.144	0.326	-0.446	0.227	0.114	1

Tabla 4.22: Análisis de la validez discriminante

Se puede observar como la raíz cuadrada de AVE, que aparece en la diagonal, supera el valor de cualquier correlación de entre variables, por lo que se puede afirmar que posee validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981).

VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez contrastadas la validez y la fiabilidad del modelo de medida, es necesario valorar si el modelo estructural apoya el modelo de investigación

planteado. Para ello, se considerarán los coeficientes path y la varianza explicada (R^2). Para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones se utilizará la técnica no paramétrica Bootstrap.

El poder predictivo del modelo analizado se refleja en la siguiente tabla donde se recoge la varianza explicada para las variables latentes dependientes. Tal y como proponen Falk y Miller (1992) el valor adecuado de la varianza explicada es un número igual o superior a 0.1.

En nuestro caso, y al igual que ocurría en el análisis del nivel de internacionalización, únicamente los constructos PRIESGO y la variable dependiente VOL EXP superan el valor establecido. El resto de constructos, muestran la necesidad de incorporar nuevas variables que incrementen su varianza explicada.

CONSTRUCTOS ENDÓGENOS	R^2
TOL AMB	0.0642
PROACT	0.0767
PRIESGO	0.2220
IP	0.0600
VOL EXP	0.2137

Tabla 4.23: Varianza explicada de los constructos endógenos

CONTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES PREDICTIVAS SOBRE LA VARIANZA EXPLICADA DE LAS VARIABLE ENDÓGENAS

Para analizar esta cuestión se atenderá a los coeficientes path o coeficientes de regresión estandarizados. Chin (1998b) estableció que el valor adecuado para estos coeficientes era superior a 0.20.

Bajo el anterior criterio, se observa que la relación existente entre el índice de proactividad y el volumen de exportación, junto con la planteada entre la tolerancia a la ambigüedad y percepción del riesgo no alcanzan el valor mínimo.

	CSI	PROACT	PRIESGO	IP	TOLAMB
PROACT	0.227				0.226
PRIESGO		-0.443			-0.102
IP		-0.126	-0.245		
TOLAMB	-0.253				
VOL EXP			-0.415	0.126	

Tabla 4.24: Coeficientes path del modelo estructural

Para analizar la contribución de cada una de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas, se multiplica el coeficiente path y la correlación existente entre los constructos, tomando el valor absoluto del resultado.

	CSI	PROACT	PRIESGO	IP	TOLAMB
PROACT	0.0385				0.0381
PRIESGO		0.2037			0.0180
IP		0.0007	0.0600		
TOLAMB	0.0640				
VOL EXP			0.1850	0.0286	

Tabla 4.25: Contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada

Como se puede observar, hay dos variables que cumplen el nivel mínimo del 10% (Falk y Miller, 1992). Así, se observa que la proactividad explica un 20.37% de la percepción del riesgo, y la percepción del riesgo, por su parte es capaz de explicar el 18.5% del volumen de exportación.

CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Para contrastar las hipótesis se realizó un Bootstrap de 1000 submuestras utilizando una t de Student de dos colas y 999 grados de libertad. Los resultados de dicho análisis son los que aparecen en la siguiente tabla.

	CSI	PROACT	PRIESGO	IP	TOLAMB
PROACT	2.0668				2.3793
PRIESGO		6.0358			1.0993
IP		1.1421	2.7214		
TOLAMB	2.5988				
VOL EXP			6.4285	1.6712	

Tabla 4.26: Valores t obtenidos tras el Bootstrap

A partir de estos niveles se obtiene la significación de los caminos estructurales y, con ello, el sostenimiento o no de las hipótesis.

	Hipótesis	Coefficiente Path	Valor t	Soportada
H1:	Cuanto mayor sea la naturaleza proactiva de los estímulos que motivan la decisión de exportar de una empresa, mayor será su compromiso e implicación con las operaciones exteriores	0.126	1.6712+	✓
H2:	Las empresas que perciben un mayor control sobre las oportunidades de las actividades de exportación, adoptarán la decisión de exportación motivadas por estímulos de naturaleza más proactiva	-0.245	2.7214**	✓
H3:	Las empresas que perciben un mayor control sobre las oportunidades de las actividades de exportación, mostrarán un mayor compromiso e implicación con las operaciones exteriores	-0.415	6.4285***	✓
H4:	Los individuos más proactivos mostrarán una mayor percepción de control sobre las oportunidades de las actividades de exportación	-0.443	6.0358***	✓
H5:	Cuanto mayor sea la proactividad del individuo, mayor será la probabilidad de que la decisión de exportar sea motivada por estímulos de naturaleza proactiva	-0.126	1.1421	✗
H6:	Los estilos cognitivos más racionales estarán asociados a una mayor proactividad por parte del individuo.	0.227	2.0668*	✓
H7:	Estilos cognitivos más racionales estarán relacionados con una mayor tolerancia a la ambigüedad	-0.253	2.5988**	✓

	ambigüedad.			
H8:	Una mayor tolerancia ante situaciones ambiguas estará relacionada con una mayor actitud proactiva.	0.226	2.3793*	✓
H9:	Aquellos individuos que presenten una mayor tolerancia a la ambigüedad tendrán una menor percepción del riesgo de actuar de modo internacional.	-0.102	1.0993	✗

Tabla 4.27: Contraste de hipótesis

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

4.5.C.1 DISCUSIÓN DEL MODELO

Con este modelo se han tratado de analizar cómo afectan los estímulos que generaron el inicio del proceso de internacionalización en el nivel que se alcanza dentro del mismo, así como la posible influencia de las variables psicológicas del individuo en la respuesta a estímulos proactivos o reactivos.

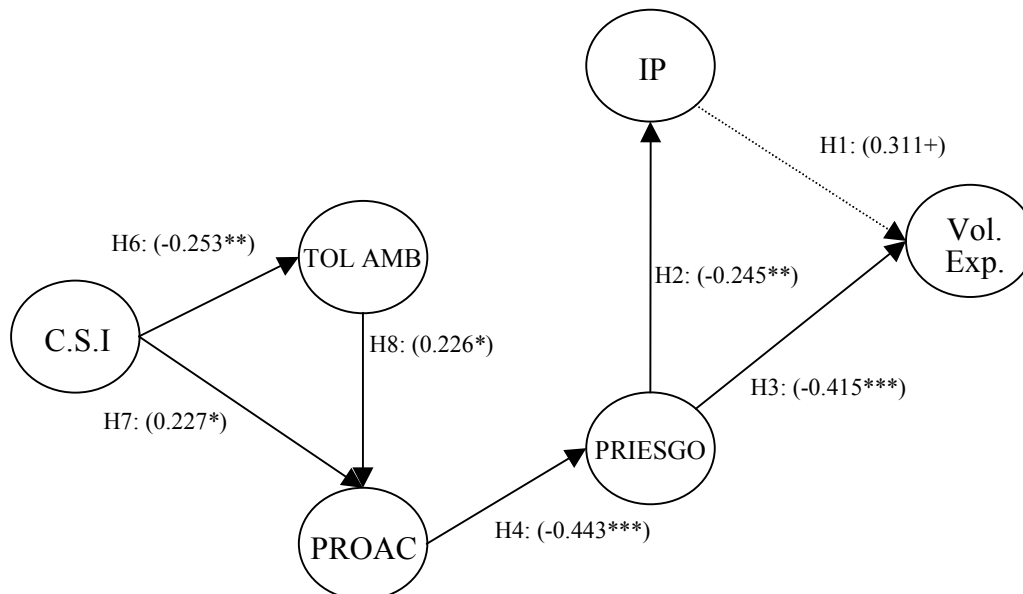


Figura 4.6: Modelo estructural depurado

4.5.D CONCLUSIONES

Se analizan dos modelos estructurales, uno para cada una de las variables dependientes consideradas. Este doble estudio permite comprobar el impacto de las

factores examinados sobre dos aspectos que definen el comportamiento exportador de las empresas: su implicación en las exportaciones o propensión exportadora, medida como cociente entre el volumen de exportaciones y el cifra total de ventas, y el compromiso con las operaciones exteriores, entendido como avance en las etapas del proceso de internacionalización.

Con relación a esta última variable, la estimación del modelo estructural permite comprobar que se cumplen la práctica totalidad de las hipótesis formuladas⁴¹. El relativamente bajo poder explicativo de las diferentes variables del modelo es consistente con otros resultados obtenidos en investigaciones empíricas sobre el modelo de comportamiento planificado (Ajzen, 1991; Sahni, 1998), y se justifican por la complejidad de los factores analizados y la necesidad de avanzar en la comprensión de esos fenómenos psicológicos. En el caso del presente estudio, su carácter pionero y exploratorio justifica la afirmación de que los resultados obtenidos pueden ser considerados más que satisfactorios.

Como establece la teoría del comportamiento planificado, el comportamiento exportador de las empresas, entendido como compromiso en el proceso de internacionalización, viene determinado por la percepción de riesgo en las exportaciones, es decir, por la percepción de control sobre el comportamiento o el grado que las empresas consideran que poseen los recursos y capacidades para alcanzar el éxito en las operaciones exteriores, y por la intención de comportamiento, esto es, por la naturaleza de los factores motivadores o estímulos que determinaron la decisión de exportar. En consecuencia, cuando las empresas perciben un menor riesgo o un mayor control en las actividades exteriores y cuando los estímulos a la exportación son de naturaleza más proactiva, la empresa se

⁴¹ Como se indicó en el apartado relativo a la metodología, para comprobar la fiabilidad y consistencia de los resultados obtenidos se procedió a repetir las estimaciones utilizando cambios en las medidas de las variables y las muestras de empresas. De esta forma, los modelos fueron estimados utilizando un índice de proactividad diferente, en el que se modificaba tanto el número de estímulos proactivos y reactivos como la propia expresión del indicador. También se iteraron los análisis incluyendo únicamente las empresas que habían iniciado el proceso de exportación en fechas más recientes, para explorar el sentido de la relación que vincula naturaleza de los estímulos y proceso de internacionalización. Finalmente, el modelo se estimó considerando exclusivamente aquellas empresas cuyos directivos afirmaron taxativamente, mediante una pregunta del cuestionario, que habían participado efectivamente en el proceso de decisión relativo a la entrada en los mercados exteriores. En todos estos análisis los resultados no se modificaron sustancialmente respecto a los presentados: todas las relaciones se mantuvieron con niveles parecidos, aunque se modificó el nivel de explicación de las diferentes variables.

encuentra más comprometida con esas operaciones exteriores y avanza en las sucesivas etapas del proceso de internacionalización.

Como se determinó en el capítulo anterior, la proactividad del individuo influye notablemente en la percepción de riesgo de las exportaciones, de forma que las personas más proactivas percibirán una mayor capacidad de control de las operaciones exteriores. Esa proactividad viene condicionada por el estilo cognitivo y por la tolerancia a la ambigüedad del individuo, como se había comprobado en el análisis del capítulo precedente. No obstante, este resultado es relevante, pues se ha obtenido con una muestra diferente a la empleado en el análisis previo, lo que pone de manifiesto la consistencia de los resultados obtenidos respecto a las relaciones que mantienen las variables subjetivas entre sí y con la percepción del riesgo en las exportaciones.

De todas las hipótesis planteadas en el desarrollo teórico, únicamente las hipótesis 5 y 9 no han encontrado apoyo empírico. La hipótesis 5 relacionaba, como era lógico esperar y así había sido sugerido por la literatura sobre exportaciones (Suárez y Araujo, 2000), la proactividad del individuo con la percepción de estímulos proactivos a la hora de decidir iniciar las actividades exteriores. No obstante, también se indicó en las reflexiones teóricas que la teoría del comportamiento planificado no considera esa relación, pues la intención de comportamiento, la naturaleza proactiva de los estímulos a la exportación en el presente estudio, sólo viene determinada por variables vinculadas al comportamiento en cuestión (actitud hacia el comportamiento, normas subjetivas y percepción de control sobre el comportamiento). Los resultados de las estimaciones del modelo parecen confirmar esta idea, puesto que la naturaleza de los estímulos percibidos no viene condicionada directamente por la proactividad del individuo sino indirectamente a través de la percepción de control del comportamiento, la percepción de riesgo en el presente estudio.

La hipótesis número 9 se estableció sobre la base del análisis desarrollado en el anterior capítulo. La significación de dicha relación hacía pensar en que trataba de una relación estable. El hecho de no ser significativa en los resultados que se

acaban de presentar hace plantearse la necesidad de profundizar en la naturaleza de esta relación.

Cuando se utiliza como variable dependiente la implicación de la empresa en las operaciones exteriores, medida como cociente entre volumen de exportaciones y cifra total de ventas, los resultados son similares a los comentados previamente. No obstante, en este caso la relación entre naturaleza de los estímulos percibidos e implicación en las exportaciones se mantiene en el límite de significación aceptable. Este resultado también es interesante y sugerente, pues parece indicar que la naturaleza proactiva de los estímulos que motivan la decisión de exportar afecta, con mayor intensidad, las decisiones a largo plazo en las cuestiones internacionales, como sería el avance en las etapas del proceso de internacionalización. Por el contrario, el volumen de exportaciones, aunque también viene influido positivamente, por unos estímulos más proactivos, pueden estar condicionados igualmente por la solicitud de pedidos no solicitados del exterior, que pueden ser en volúmenes importantes, o por la saturación del mercado doméstico.

CAPÍTULO 5: EL EFECTO DE LOS
FACTORES INSTITUCIONALES EN
EL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS
EMPRESAS

5.1 INTRODUCCIÓN

Como se ha visto en el anterior análisis, muchas han sido las investigaciones que han tratado de analizar los distintos estímulos que recibían las empresas y que determinaban, de algún modo, el comienzo de la actividad internacional (Leonidou, 1998).

Sin embargo, dichos estudios, aunque preocupados por el entorno en el que las empresas desarrollan su actividad, han dejado amplias lagunas en el estudio de la influencia del entorno. Estos estudios han seguido una visión que podría calificarse de estratégica, en tanto analizan los recursos y capacidades como condicionantes de la respuesta al estímulo (amenaza u oportunidad) proveniente del entorno.

Esta visión, aunque necesaria, es, a todas luces, insuficiente en la explicación del fenómeno de expansión internacional de las empresas. Por ello, los análisis de la internacionalización de las empresas han sido, recientemente, complementados con estudios provenientes de la teoría institucional (Davis et al, 2000; Guillén, 2002; Henisz y Delios, 2001; Laurila y Ropponen, 2003; Lu, 2002), demostrando como el acceso a los mercados exteriores está condicionado por el entorno en el que la empresa se desenvuelve (Laurila y Ropponen, 2003).

Aunque este enfoque no es totalmente novedoso dentro del ámbito de la administración internacional (Xu y Shenkar, 2002), no existe una amplia literatura que incorpore la teoría institucional dentro de las investigaciones sobre la internacionalización de las empresas (Guillén, 2002; Lu, 2002).

Dentro de esta perspectiva, son múltiples las aplicaciones que, sobre el campo de la administración internacional, se pueden hacer (Kandasaami, 1998; Ellis y Pecotich, 2001; Lautanen, 2000). Sin embargo, la mayoría de estudios se han centrado en el análisis de las empresas de gran tamaño y multinacionales (Davis et al, 2000; Guillén, 2002; Henisz y Delios, 2001; Laurila y Ropponen, 2003; Lu, 2002;

Xu y Shenkar, 2002), dejando una laguna en todo lo referente a las pequeñas y medianas empresas (Ellis y Pecotich, 2001; Lautanen, 2000).

Aunque sobre la misma base teórica, lo que se propone a continuación es el estudio de la influencia que presenta el contexto en el que las empresas operan sobre la decisión de internacionalización. El objeto de esta tercera parte es, por tanto, tratar de explicar cómo las relaciones institucionales influyen sobre la velocidad de entrada⁴² en los mercados exteriores. Con este estudio se pretende observar si el fomento de las relaciones interempresariales, o las medidas de ayuda por parte de la administración favorecen que las empresas se decidan de una forma clara y rápida hacia los mercados internacionales. Se considerarán ambas fuentes de información como sustitutivos de la experiencia necesaria establecida en los estudios del enfoque secuencial (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977). De hecho, las administraciones públicas, cuando se refieren a la pequeña y mediana empresa, se consideran como los encargados de “suplir la falta de recursos y experiencia en exportación” (Consejería de Trabajo e Industria, 1999).

Este objetivo permitirá, además, observar si algunos de los factores que se han considerado como condicionantes de la internacionalización de la empresa inciden, igualmente, sobre la velocidad. De esta forma, se pretende salvar la crítica realizada por Andersen (1993) y Holmlund y Kock (1998) y completar el enfoque explicando nuevas realidades empresariales no contempladas en los planteamientos iniciales (Kandasaami, 1998).

Para la consecución de este objetivo, se plantea, en primer lugar, la elaboración de un marco que comprenda las teorías sociológicas que contribuyen a la explicación de la difusión de información y comportamientos en entornos sociales. Para ello, se acudirá a la teoría de la difusión de las innovaciones (Rogers, 1984) y a la teoría institucional, más concretamente al análisis del isomorfismo que esta teoría propone (DiMaggio y Powell, 1983). Junto a estas corrientes, se plantearán

⁴² En inglés *time of entry*

postulados siguiendo la aproximación psicológica que sobre el proceso de internacionalización se ha adoptado en los anteriores apartados. A continuación se planteará la idoneidad del uso de modelos causales en el análisis de este tipo de planteamientos.

5.2 INFLUENCIAS EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Hasta ahora, y siguiendo el enfoque secuencial (Johanson y Vahlne, 1990), se han tratado de determinar las causas por las cuales el proceso de internacionalización tenía lugar. Siguiendo las pautas marcadas por Autio et al (2000), debemos centrarnos en la teoría que subyace a dichos planteamientos, que no es otra que la teoría del comportamiento de la empresa⁴³. Johanson y Vahlne (1990) indican que la empresa muestra cierta reticencia, debido a la inercia, al comienzo de su actividad internacional hasta que no se ven estimuladas de alguna forma. El incremento de su compromiso con las actividades en los mercados exteriores crece a medida que el conocimiento acumulado de la empresa aumenta (Autio et al, 2000). Esta proposición se sustenta sobre la propuesta realizada por el enfoque secuencial del proceso de internacionalización, según la cual el conocimiento y la experiencia son los factores fundamentales que determinan la evolución de la empresa a lo largo esa secuencia de etapas (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Welch y Wiedersheim-Paul, 1977). Por ello, se observa como, a pesar del atractivo que presentan las actividades internacionales para las compañías, en muchos países no abundan las empresas que comercializan sus productos fuera de las fronteras nacionales, aunque se ha producido un incremento significativo en los últimos años. La justificación que habitualmente se ha dado es la complejidad que entraña este tipo de actividades, así como la gran incertidumbre que las rodea (Shoham, 1999).

En el proceso de internacionalización, las empresas se enfrentan a un nuevo entorno (Lautanen, 2000; Morgan y Katsikeas, 1997a; Shoham, 1999). Tal y como

⁴³ En inglés Behavioral theory of the firm: se trata de una teoría centrada en la toma de decisiones. Propone que la estructura organizativa y la práctica convencional afectan al desarrollo de las metas, la formación de expectativas y la ejecución de las elecciones (Cyert and March 1963). Características como la estructura, los recursos, las rutinas y la historia influyen en la interpretación y respuestas que una organización hace frente a estímulos externos. Por múltiples razones,

se ha mencionado en incontables ocasiones a lo largo de la literatura sobre el proceso de internacionalización, la decisión de iniciar o de incrementar la presencia en los mercados internacionales conlleva un alto riesgo (Crick y Chaundry, 2001), debido a la gran inversión requerida y los inciertos resultados que se obtendrán dentro de un entorno del que no se tiene una información completa (Francis y Collins-Dodd, 2000). De forma similar, la decisión de internacionalización por parte de las empresas ha sido considerada, por algunos autores, como una innovación para la organización que la lleva a cabo (Bilkey, 1978; Bilkey y Tesar, 1977; Andersen, 1993; Lam y White, 1999). Este punto de vista ha servido a algunos autores como punto de partida para el análisis de la difusión del comportamiento exportador, estableciendo propuestas similares a las investigaciones relacionadas con la difusión de las innovaciones (Lautanen, 2000; Lee y Brasch, 1978; Ellis y Pecotich, 2001).

Ante esta situación, el directivo se plantea la posibilidad de acudir a su experiencia, incrementar su formación, acudir a expertos (organizaciones, consultores), etc. entre otras opciones (Beckert, 1999; Forsgren, 2002; Greve, 1995; Knight y Liesch, 2002; Yli-Renko et al, 2002). La selección de una u otra vía para el soporte de las decisiones dependerá de las características psicológicas del decisor y su estilo cognitivo (Allinson y Hayes, 1996), junto con el bagaje de experiencias poseídas por el mismo (Greve, 1995).

Sin embargo, esta proposición deja sin explicación algunos fenómenos como son las empresas que nacen con un carácter internacional o que comienzan a operar en el extranjero poco tiempo después de su creación (Autio et al, 2000).

Por ello, y debido a la importancia que tiene la velocidad de entrada en mercados exteriores, tanto para las empresas como para la administración pública (Autio et al, 2000, Pla y Cobos, 2001), se va a tratar de justificar el tiempo que las empresas tardan desde su nacimiento hasta que deciden internacionalizarse.

las empresas tienden a buscar decisiones aceptables en lugar de óptimas en lo que se ha venido en denominar “*satisficing*” (Simon 1957).

La literatura que ha tratado de analizar esta variable, ha partido frecuentemente de la teoría de los recursos y capacidades, justificando la mayor celeridad en la posesión de conocimientos (Autio et al, 2000), o algún tipo de ventaja o innovación (Oesterle, 1997), o, incluso, generando modelos matemáticos que simulen la decisión (Sivakumar, 2002).

No obstante, es posible encontrar empresas que, aunque no disponen de una innovación que le otorgue una ventaja competitiva o una elevada intensidad de conocimientos, presentan un tiempo de acceso a los mercados internacionales bastante reducido. En un principio, este hecho invalidaría algunos de los postulados del enfoque secuencial (Andersen, 1997). Sin embargo, la inclusión de factores relacionados con las relaciones inter-organizativas que, de algún modo, faciliten el acceso al conocimiento necesario podría contribuir a la explicación de la velocidad de entrada, supliendo la anterior carencia.

El proceso de toma de decisiones dentro de entornos inciertos gira alrededor de un ciclo de análisis del entorno, interpretación y aprendizaje (Daft y Weick, 1984; Greve y Taylor, 2000). En dicho ciclo, los directivos planifican y actúan sobre una información que no siempre es precisa y, aunque intentan evitar dicha incertidumbre, normalmente se enfrentan a estímulos nuevos con consecuencias inciertas (Greve, 1998; Greve y Taylor, 2000). Como ya se planteó en los capítulos precedentes, la incertidumbre es superada a través de la experiencia. Dicha experiencia no está referida de forma exclusiva al bagaje profesional del individuo, sino que también es necesario contar con su formación (Autio et al, 2000). En este caso, los directivos están seguros de su esquema interpretativo, lo que provoca que se preste por su parte una menor atención al entorno y a las señales provenientes del mismo (Greve y Taylor, 2000; Morgan y Katsikeas, 1997a; Tanny y Derzko, 1988). Siguiendo la propuesta de Forsgren (2002), según la cual el conocimiento y la experiencia reducen la percepción del riesgo en los mercados internacionales, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: La experiencia del individuo reducirá la percepción del riesgo asociado a los mercados internacionales.

En el caso de que los esquemas mentales individuales no sean suficientes, los directivos acudirán a los modelos mentales de la industria de forma que puedan simplificar la tarea de análisis y comprensión de la información, con el fin de facilitar la toma de decisiones (Greve, 1998). La teoría organizativa nos indica que las empresas no se enfrentan a la incertidumbre, únicamente, por medio de la acumulación de conocimientos, sino, también, a través de la relación con otras empresas de su medio (Guillén, 2002).

Aun así, puede que las distintas prácticas no estén aún lo suficientemente asumidas por la industria como para constituir una receta del sector, siendo necesaria información sólida que justifique la adopción de dicho comportamiento (Greve, 1998). Cuando la empresa carece de experiencias propias, utilizan el conocimiento de otras empresas como justificante de su propio comportamiento (Gaba et al, 2002). Si el conocimiento o practica, en concreto, se extiende dentro de un sistema social es lo que se denomina difusión (Strang y Soule, 1998).

Los investigadores han encontrado pruebas de cómo la interconexión entre empresas puede afectar la adopción de una nueva estrategia o práctica (Haunschild y Miner , 1993). Las empresas se enfrentan a la incertidumbre aprendiendo de la experiencia de otras empresas en su misma población, grupo empresarial e industria, así como de sus propias experiencias (Casson, 1987; Guillén, 2002).

Alrededor de este fenómeno se ha desarrollado un cuerpo bastante extenso de literatura (Strang y Tuma, 1993). La difusión refleja que existe una interacción entre distintos agentes dentro de una sociedad, y el resultado de dicha interacción es un fenómeno de aprendizaje (Lee y Brasch, 1978; Tany y Derzko, 1988). Los medios de contacto entre los agentes no tienen por que tener un carácter específico, pudiendo pertenecer (prestigio, proximidad, etc.) o no (gobierno, medios de comunicación, asociaciones, etc.) al sistema social analizado (Strang y Soule, 1998).

El entorno social, en nuestro caso el tejido empresarial, actuaría como un amplio sistema de aprendizaje donde los individuos están continuamente comportándose y tomando decisiones a lo largo del tiempo, pero no de forma aislada sino relacionándose unos con otros (Rogers, 1983: 305).

Aunque se han desarrollado modelos que permiten analizar la probabilidad de adopción de una determinada característica (Greve et al, 2001), es necesario disponer de datos sobre toda la población, o al menos de gran parte de ella (Greve et al, 2001). Sin embargo, la observación de los competidores con el fin de simplificar la interpretación de la situación, se realiza de una forma orientada, es decir, centrándose en determinados grupos de referencia que son los que tienen más influencia (Greve, 1998). El hecho de que otras empresas hayan salido a otros mercados previamente puede ser un condicionante importante para las decisiones futuras del resto de empresas (Gaba et al, 2002).

Esta idea hace necesaria la incorporación de la teoría institucional. Así, la interacción de las empresas de forma aislada no es capaz de explicar por qué unas empresas tienen más influencia que otras sobre el comportamiento de terceras organizaciones.

Este fenómeno ocurre porque los directivos suelen acudir a fuentes de información más o menos fiables (legitimadas). En este sentido, la teoría institucional propone que las empresas observan a otras empresas que estén legitimadas por el sistema.

La teoría institucional parte de la idea de que las empresas dentro de una misma población o industria tienden a parecerse en el tiempo porque aceptan relaciones que difunden conocimientos comunes (DiMaggio y Powell, 1983; Oliver, 1988; Scott, 1987)

DiMaggio y Powell (1983) identifican tres mecanismos a través de los cuales se produce el fenómeno del isomorfismo: el isomorfismo coercitivo, el isomorfismo normativo y el isomorfismo mimético.

El isomorfismo coercitivo tiene lugar cuando el comportamiento de la empresa responde a presiones de su entorno directo. Depende de la presión de otras organizaciones y de la sociedad (Mizruchi y Fein, 1999). Para ello, el estudio de los proveedores, consumidores, así como de asociaciones a las que pertenece, pueden ser justificativos del comportamiento de la empresa. Un estudio de redes (formales o informales) puede ser la vía de identificación de este tipo de fenómeno (Guillén, 2002). La administración pública aparece como un claro condicionante en este tipo de isomorfismo, ya que es la encargada de dictar normas y leyes que de algún modo afectan al comportamiento de las empresas (Oliver, 1991). Junto con estas normas, también es la encargada de presentar mecanismos de ayuda que permita a las empresas operar en entornos en los que, de otra forma, les sería imposible estar presentes.

Como en nuestro caso es imposible tener en cuenta las presiones de la red a la que pertenezca la empresa. Sin embargo, si se puede controlar el conocimiento y uso de los distintos medios que las administraciones públicas ponen a disposición de las empresas para favorecer la salida a los mercados exteriores. Teniendo en cuenta esta influencia establecemos las siguientes hipótesis:

H2: La percepción de un elevado riesgo estará positivamente relacionada con el uso de las administraciones públicas por parte de la empresa

H3: El uso de las administraciones públicas reducirá la velocidad de acceso a los mercados internacionales, ya que cubre la carencia de conocimientos que tenía la empresa.

El isomorfismo normativo se fundamenta en la difusión de comportamiento por medio de la normalización de habilidades. Está altamente relacionado con la profesionalización de la actividad (Mizruchi y Fein, 1999). De este modo, el nivel de estudios de los directivos, o la experiencia previa de estos en determinados tipos de empresas, puede incorporar esquemas mentales semejantes, afectando, consecuentemente, a las decisiones tomadas en las distintas empresas. Esta

cuestión ha sido analizada con cierta amplitud en la literatura sobre administración internacional al emplear las variables sociodemográficas de los individuos en el examen del comportamiento de las empresas (Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998; Zou y Stan, 1998). No obstante, la base teórica de estos estudios se ha fundamentado más en la perspectiva de *upper-echelons* (Hambrick y Mason, 1984) que en la teoría institucional (Lu, 2002), de ahí el interés por precisar y fundamentar sus influencias.

H4: Mayores niveles educativos y de experiencia profesional por parte del individuo acelerarán el acceso a los mercados internacionales.

Por último, el isomorfismo mimético sucede cuando las empresas se comportan de una determinada forma por la imitación de otras empresas de su entorno. El isomorfismo mimético se puede asociar a los fenómenos de difusión de comportamiento estudiados en la sociología (Rogers, 1983), aunque dichos análisis requieren de datos muy precisos sobre la población estudiada (Greve, Tuma y Strang, 2001). La existencia de incertidumbre es normalmente asociada a este tipo de comportamiento imitador (Haveman, 1993; Mizruchi y Fein, 1999).

H5: El conocimiento de empresas con actividad internacional en el momento de la decisión de exportar reducirá el riesgo asociado a este tipo de actividades.

H6: El conocimiento de empresas que hayan tenido contacto con mercados internacionales, hará que las empresas utilicen dicha información.

H7: La percepción de un elevado riesgo asociado a la actividad internacional provocará una mayor imitación por parte de las empresas en sus inicios.

H8: La observación de las prácticas de otras empresas en el proceso de internacionalización incrementará la velocidad de acceso a los mercados internacionales.

A pesar de la distinción realizada, en la práctica es muy difícil precisar cuál ha sido el isomorfismo que ha provocado el comportamiento, siendo de forma usual una combinación de los tres la justificación del mismo (Mizruchi y Fein, 1999). El interés de identificar cuál de los distintos isomorfismos posee una mayor relevancia está condicionado a la anterior demostración de la importancia e influencia del comportamiento de las organizaciones del entorno en la toma de decisiones de las empresas. Esto ha hecho que se contemplen todas las influencias de forma simultánea, pues si bien pueden no afectar de forma directa, sí pueden tener algún tipo de efecto indirecto.

Si se atiende exclusivamente al proceso de imitación entre empresas, se comentaba anteriormente que la observación se realiza con relación a otras organizaciones con características muy concretas o pertenecientes a un determinado grupo de referencias (Greve, 1995). Haunschild y Miner (1997) en un intento de analizar los distintos modos de imitación selectiva, en busca de la posible predicción de las condiciones que moderaban la influencia del entorno, identifican tres posibles tipos de imitación: basada en la frecuencia (*frequency-based imitation*), en la similitud (*trait-based imitation*), y en los resultados (*outcome-based imitation*).

El primer tipo de imitación se fundamenta en la frecuencia con que ocurre un determinado fenómeno en el entorno social. El concepto de legitimidad propuesto por la teoría institucional (Greenwood et al, 2002; Lu, 2002) estaría incluido dentro de esta categoría de imitación. Si bien se puede pensar que cualquier tipo de comportamiento generalmente aceptado conlleve un proceso de difusión, tal y como propone el enfoque “sociológico”, este hecho no siempre tiene que ocurrir (Greve, 1998), ya que depende del contexto competitivo en el que nos encontremos. No obstante, en el caso de la exportación es factible la suposición de una correlación positiva.

La imitación basada en la similitud se justifica bajo la premisa de que las empresas atenderán al comportamiento de empresas similares, o con determinadas características similares para llevar a cabo la imitación (Haveman, 1993; Lee y Penning, 2002). En este caso las empresas buscan la legitimidad obtenida por

empresas con ciertas características (tamaño, éxito, etc.) (Haunschild y Miner, 1997).

Por último, las empresas imitarán a aquellas organizaciones que hayan obtenido unos resultados que hagan que sobresalgan por encima del resto, cumpliendo los criterios de “observabilidad” y “relevancia” establecidos en la teoría de la difusión (Greve, 1998; Rogers, 1983). Esto nos hace pensar que a medida que incrementa la información y el número de noticias referidas a empresas cuyos resultados han sido positivos tras emprender su aventura internacional, mayor propensión tendrá la empresa “potencialmente exportadora” a adoptar dicho comportamiento.

Aunque esta puntualización es en extremo interesante, sería necesario usar técnicas donde todo el sistema social estuviese representado pudiéndose así establecer vínculos comparativos en las características empresariales.

A pesar de la importancia que en esta parte de la investigación cobran los factores externos, no debemos perder de vista que la influencia siempre vendrá condicionada por aspectos intrínsecos a la organización y al individuo (Baum y Korn, 1999; Greve, 1998; Haveman, 1993), no afectando las relaciones y presiones del entorno en la misma medida a todas las empresas (Guillén, 2002; Suárez et al, 1999).

5.3 EL INDIVIDUO COMO DECISOR

Hasta el momento, siempre se ha situado al directivo o decisor en el centro de la problemática analizada. Los resultados observados en el tercer capítulo parecen concluyentes acerca de las variables relativas al individuo que deben ser consideradas en el análisis. Así, el estilo cognitivo, la tolerancia a la ambigüedad y la proactividad, parecen formar un “triángulo” que define a la persona y que ayudará a la comprensión del fenómeno.

Siguiendo idénticos planteamientos, se establece que estas tres

características estarán íntimamente relacionadas, siendo la más intrínseca al individuo, su estilo cognitivo, la que influencia a las otras dos en la justificación de los comportamientos emprendedores (Allinson et al, 2000). De forma parecida, se justificó, en el tercer capítulo, la anteposición de la tolerancia a la ambigüedad al carácter proactivo de la persona, siendo la habilidad para manejar situaciones con falta de información una característica condicionante de la presteza a la acción (Becherer y Maurer, 1999; Entrialgo et al, 2000; Gupta y Govindarajan, 1984). Bajo esta perspectiva se puede establecer como ya se formuló en el capítulo tercero, que:

H9: Estilos cognitivos más racionales estarán relacionados con una mayor tolerancia a la ambigüedad.

H10: Los estilos cognitivos más racionales estarán asociados a una mayor proactividad por parte del individuo.

H11: Una mayor tolerancia ante situaciones ambiguas estará relacionada con una mayor actitud proactiva.

H12: Los decisores más proactivos tendrán una menor percepción del riesgo.

La asociación de la tolerancia a la ambigüedad con aspectos relativos a la proactividad ha sido argumentada ampliamente (Becherer y Maurer, 1999; Entrialgo et al, 2000; Gupta y Govindarajan, 1984). Esta idea hace suponer que aquellas personas que toleren peor la incertidumbre acudirán a otras empresas de forma que actúen de guías para futuros comportamientos. Estas proposiciones nos llevan a establecer la siguiente hipótesis:

H13: Una menor tolerancia a la ambigüedad provocará que los directivos busquen más empresas con las que compararse e imitar.

Teniendo en cuenta la definición de tolerancia, es lógico pensar en la posible existencia de una relación entre esta variable y la percepción del riesgo, ya que la tolerancia a la ambigüedad está referida a la capacidad de actuación ante situaciones confusas (Westerberg et al, 1997). Bajo esta premisa se propone:

H14: Aquellos individuos que presenten una mayor tolerancia a la ambigüedad tendrán una menor percepción del riesgo de actuar de modo internacional.

Como se explicó anteriormente, el riesgo es uno de los principales obstáculos en la entrada de nuevos mercados. Aunque algunos autores plantean una relación directa de la velocidad de entrada con la situación política y legal del país de destino (Gaba et al, 2002), el riesgo no es influyente si no es percibido por el individuo, por lo que se propone la siguiente hipótesis:

H15: A menor nivel de riesgo percibido más rápido accederá la empresa a los mercados internacionales.

Junto a estas características psicológicas, debemos volver a incluir el efecto que la experiencia tiene sobre la toma de decisiones, y en cierto modo sobre la formación de las características psicológicas del individuo (Autio et al, 2000; Axinn, 1988; Ursic y Czinkota, 1984). Es necesario mostrar como la experiencia demostró ser poco influyente en la determinación de la actividad internacional (véase capítulo 3), acercando los resultados a otras investigaciones previas (Manolova et al, 2002). A pesar de este resultado, la literatura ha contrastado ampliamente su efecto sobre la reducción de la incertidumbre a través del aprendizaje (Autio et al, 2000; Forsgren, 2002; Gray, 1997; Reuber y Fischer, 1997). De igual modo, la preparación previa afectará a la capacidad de retención de futuras informaciones y conocimientos (Autio et al, 2000). Sobre este fundamento estableceremos las siguientes hipótesis:

H16: La experiencia influenciará el estilo cognitivo del individuo, asociándose mayores niveles de experiencia a estilos cognitivos más

racionales.

H17: La experiencia facilitará que el individuo tenga menos problemas a la hora de enfrentarse a situaciones ambiguas.

H18: La proactividad del individuo estará influenciada por una elevada experiencia.

5.4 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Tal y como propone Guillén (2002), existen variables ecológicas que pueden condicionar la actuación de las empresas frente a la incertidumbre.

Haveman (1993) argumentó que la probabilidad de que una empresa entrase en un nuevo mercado está determinada por la edad organizativa. Siguiendo esta argumentación, Guillén (2002) propone que la inercia, provocada por la edad, y subyacentemente por una estructura rígida, dificultará la entrada de la empresa en nuevos mercados, ya que las empresas de mayor edad pierden capacidad de aprendizaje, y de realizar cambios organizativos y estratégicos (Amburgey et al, 1993).

Esto también se puede explicar a través del conocimiento o la experiencia, no del individuo, sino de la empresa (Katsikeas y Morgan, 1994).

Esta variable afectará a la velocidad de entrada en tanto los entornos bajo cuya influencia se toma la decisión se han visto alterados a lo largo del tiempo (O'Farrell et al, 1998). Como la literatura ha reconocido ampliamente la influencia del entorno (Gaba et al, 2002), al igual que en el presente estudio al incluir la incertidumbre como condicionante, es posible pensar que las empresas más antiguas no estaban tan sometidas a las presiones globalizadoras de los actuales mercados. Esta proposición conlleva establecer la siguiente hipótesis:

H19: Las empresas de mayor edad tendrán un acceso más lento a los mercados internacionales.

5.5 METODOLOGÍA

En el presente análisis, se plantea la medición de la influencia que sobre la velocidad de entrada ejercen variables tanto psicológicas como sociológicas. La velocidad de acceso a los mercados internacionales se medirá según la propuesta de Autio et al (2000), siendo el resultado de la diferencia entre la fecha de su primera venta en los mercados y la fecha fundacional de la organización.

Si bien algunos autores han realizado un análisis de hechos históricos (Gaba et al, 2002), o análisis de casos (Oesterle, 1997), estos métodos suponen una omisión de los efectos indirectos de las distintas variables. Teniendo en cuenta la dificultad de separar los efectos de los estímulos ya que suelen condicionarse mutuamente (Mizruchi y Fein, 1999), o la consideración del efecto total como una adición de influencias contagiosas y competitivas (Greve, 1995), se adopta la decisión de utilizar un modelo de ecuaciones estructurales, y más concretamente el análisis PLS. A través de dicho análisis se consigue el objetivo anteriormente planteado, además de una flexibilidad elevada a la hora de plantear el modelo y las hipótesis. Esta segunda característica es necesaria en tanto la literatura es muy reducida y no existe suficiente contrastación, ni teórica ni empírica, que permita utilizar técnicas más “duras” de modelado. De este modo se asume que la predictibilidad ofrecida por la técnica permite sólo un limitado grado de control, (Falk y Miller, 1992). Además, la estimación PLS no implica ningún modelo estadístico y, por tanto, evita la necesidad de realizar suposiciones respecto a las escalas de medida (Fornell y Bookstein, 1982).

Siguiendo las hipótesis anteriormente planteadas se puede dibujar el siguiente modelo estructural, que se analizará a continuación.

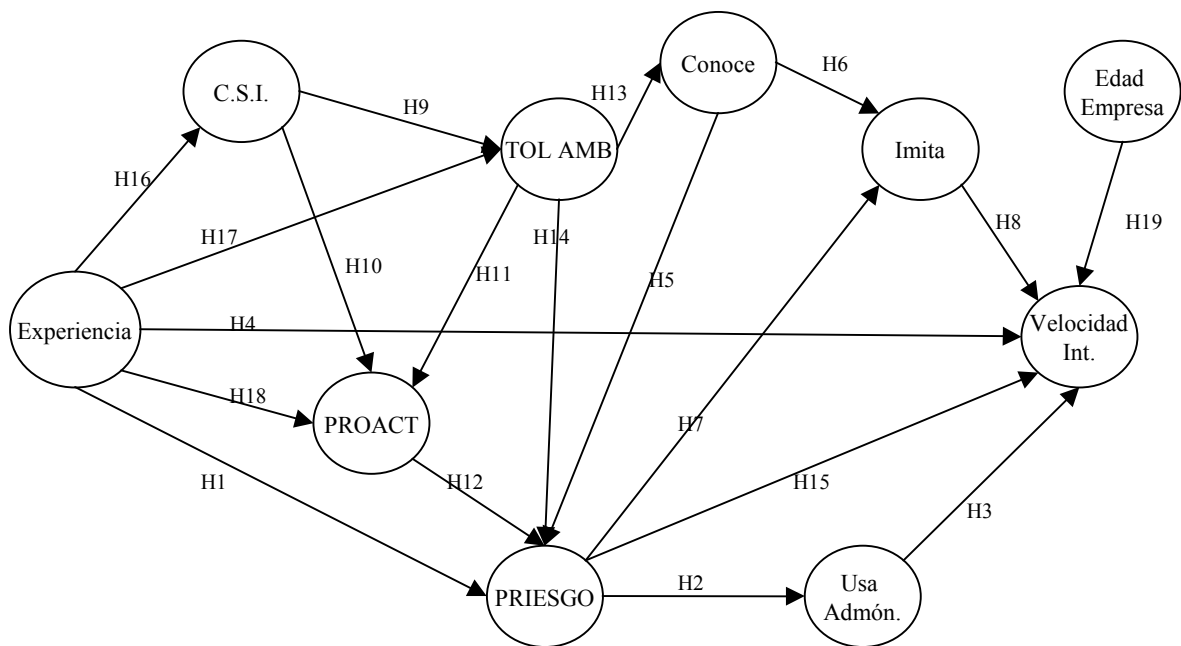


Figura 5.1: Modelo estructural propuesto

5.5.A.1 MUESTRA

Para el presente análisis se va a utilizar la misma información que para el análisis de los estímulos, es decir, el conjunto de las empresas exportadoras que componen la muestra. Esto supone una muestra compuesta por 110 empresas donde los sectores comprendidos bajo los C.N.A.E. 153 (preparación y conservación de frutas y hortalizas) y 361 (fabricación de muebles) predominan sobre el resto.

En cualquier caso cumple los requisitos mínimos de muestra planteados por la metodología (Barclay et al, 1995; Chin, 1998b; Chin et al, 1996)

VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente, velocidad de acceso, se obtuvo de sustraer a la fecha de acceso a los mercados internacionales la fecha de fundación, tal y como proponen Autio et al (2000). De aquí se deduce que lo que en el modelo se ha venido en denominar “velocidad de internacionalización” refleja, sin embargo, el tiempo empleado en acceder a dichos mercados, siendo más un indicador de

lentitud que de velocidad. Aún así, se mantendrá esta denominación para los siguientes comentarios.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Dentro de las variables independientes se observan distintos constructos de muy diversa índole. En este sentido, las características del individuo se han medido a través de las escalas propuestas en el capítulo 3 de la presente investigación, es decir, el índice de estilos cognitivos (CSI) de Allinson y Hayes (1996), el indicador de proactividad de Seibert et al (1999), la adaptación de la escala de Lorsch y Morse (1974) propuesta por Westerberg et al (1997), y la escala de percepción del riesgo propuesta por Hurtado (2000), adaptada de Sitkin y Weingart (1995).

La experiencia del individuo se ha expresado como la combinación de nivel de estudios, experiencia laboral previa y si había sido en el mismo sector, así como los idiomas que hablaba. Las características de estas escalas hacen conveniente una combinación en un constructo de carácter formativo.

Los aspectos relacionados con la imitación se extrajeron de una pregunta con carácter dicotómico. La observación, por su parte, consistía en dos preguntas de carácter dicotómico sobre el conocimiento de empresas que hubiesen tenido algún tipo de experiencia nacional, una pregunta relacionadas a empresas con éxito en su actividad y otra sobre empresas que hubiesen fracasado en su intento. De igual modo se solicitaba a los encuestados que indicasen, entre 4 posibles agencias de apoyo -I.C.E.X. (Instituto de Comercio Exterior), C. de A. (Comercializadora de Productos Andaluces), I.F.A. (Instituto de Fomento de Andalucía), Centro de Servicios Empresariales de Andalucía, OTROS-, si habían hecho uso de ellas en su proceso de internacionalización. Como la respuesta tenía carácter abierto, pudiendo marcar todos ellos, se optó por operativizar esta variable a través de otro constructo de carácter formativo debido a la previsible no correlación de las respuestas.

La edad de la empresa se calculó restando a la fecha de realización de la investigación el momento de fundación de la organización. Debido a la no linealidad

de la respuesta, se optó por utilizar su logaritmo de forma que se suavizase la tendencia de los valores obtenidos.

5.5.A.2 RESULTADOS

El análisis del modelo, como ya se explicó previamente, requiere dos etapas. Una primera en la cual se lleva a cabo una evaluación del modelo de medida y, posteriormente, se valorará el modelo estructural.

EVALUACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

Al igual que ocurría en el primer modelo presentado en la presente investigación, nos encontramos con constructos de segundo orden. Para su análisis y validación se requiere un examen previo donde se obtengan los scores que permitirán su transformación en otros de primer orden de forma que el modelo pueda operar con los mismos.

En el modelo planteado existen dos constructos de segundo orden, los referidos a la *proactividad* y a la *tolerancia a la ambigüedad*. También se caracteriza el modelo por presentar tres constructos de carácter formativo, la *experiencia del individuo*, el *conocimiento de otras empresas* y el *uso de las distintas agencias de apoyo*.

A diferencia del proceso seguido en el primero modelo, y debido a su aparición en la validación de los constructos de segundo orden, se van a analizar, en primer lugar, aquellos constructos de carácter formativo. Éstos constructos no pueden ser evaluados de forma similar a los constructos con carácter reflectivo. Este hecho requiere el análisis de la multicolinealidad de sus ítems (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

Los FIV obtenidos por los constructos de carácter formativo muestran valores muy por debajo de los que se proponen como umbral admisible (Belsley, 1990).

	Tolerancia	FIV
EDUC_CEO	.846	1.181
IDIOMAS	.910	1.099
TRAB_PRE	.768	1.302
IGUAL_TR	.736	1.359
	Tolerancia	FIV
USA_ORG1	.617	1.621
USA_ORG2	.627	1.594
USA_ORG3	.721	1.388
USA_ORG4	.936	1.068
USA_ORG5	.873	1.145
	Tolerancia	FIV
CONOCE ÉXITO	0.831	1.201
CONOCE FRACASO	0.831	1.201

Tabla 5.1: Test de multicolinealidad

A continuación se procede a evaluar los constructos de segundo orden para incorporarlos al modelo final.

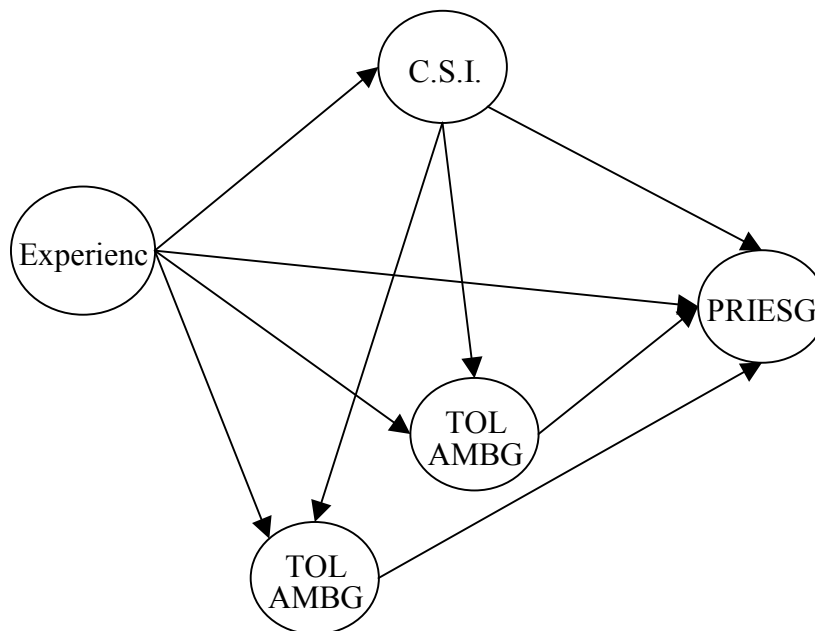


Figura 5.2: Modelo estructural para la evaluación de tolerancia a la ambigüedad

El primer constructo que aparece, al igual que ocurría en el capítulo 3, es la tolerancia a la ambigüedad, que aparece bajo la denotación TOL AMB. Como se comentó en el anterior análisis, este constructo presenta dos factores diferenciados, aunque referidos a una misma realidad. Por ello desagregamos los cuatro ítems que componen la escala según los resultados del análisis de componentes principales, esto es, los ítems 1 y 4 frente a los números 2 y 3. Para su validación, se construye

el modelo de la figura 5.2.

Los resultados muestran como es el constructo percepción del riesgo el único que debe ser depurado, eliminando el primero de sus ítems.

Constructo	Variable	Peso	Carga
T_AMBG1			
	TOL_AMB4	0.6114	0.8771
	TOL_AMB1	0.5489	0.8448
T_AMBG2			
	TOL_AMB3	0.79891	0.8992
	TOL_AMB2	0.4511	0.6438
PRIESGO			
	PRIESGO1	0.2866	0.2439
	PRIESGO2	0.2956	0.7931
	PRIESGO3	.4503	0.8714
	PRIESGO4	0.3812	0.7955

Tabla 5.2: Cargas iniciales de los ítems

Una vez eliminado PRIESGO1, el resto de valores queda como se puede observar en la siguiente tabla.

Constructo	Variable	Peso	Carga
T_AMBG1			
	TOL_AMB4	0.5476	0.8442
	TOL_AMB1	0.6127	0.8777
T_AMBG2			
	TOL_AMB3	0.6663	0.7632
	TOL_AMB2	0.6006	0.8129
PRIESGO			
	PRIESGO2	0.3121	0.8488
	PRIESGO3	0.4543	0.8976
	PRIESGO4	0.3954	0.8279

Tabla 5.3: Cargas finales de los indicadores

A continuación es necesario evaluar la fiabilidad de los constructos y el análisis de la validez convergente.

Constructo	Fiabilidad de los constructos	Validez convergente ρ_c
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0.894	0.737
Tolerancia a la Ambigüedad 1 (TOLAMBG1)	0.852	0.742
Tolerancia a la Ambigüedad 2 (TOLAMBG2)	0.767	0.622

Tabla 5.4: Fiabilidad y validez convergente de los constructos

Ambas medidas superan los valores establecidos, es decir 0.7 para la fiabilidad de los constructos y 0.5 para la validez convergente.

El siguiente constructo de segundo orden es el referido a la proactividad. Para su análisis procedemos de forma análoga al anterior. El modelo a plantear en este caso se representa en la figura 5.3:

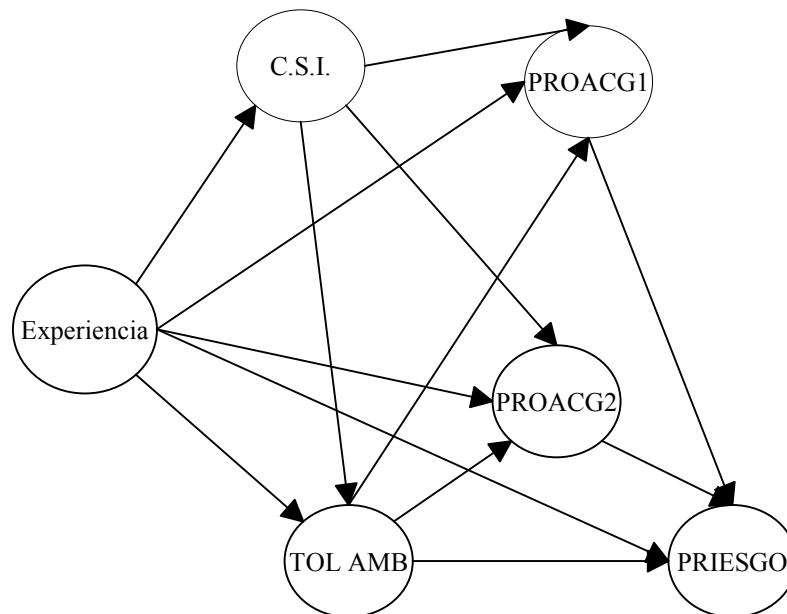


Figura 5.3: Modelo estructural para la generación del constructo proactividad

Los resultados de la primera iteración pueden observarse en la siguiente tabla.

Constructo	Variable	Carga
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8583
	PRIESGO3	0.8588
	PRIESGO4	0.8566
TOLAMB		
	TOLAMBG1	0.9810
	TOLAMBG2	-0.1739

Constructo	Variable	Carga
PROACTG2		
	PROAC5	0.5439
	PROAC7	0.7804
	PROAC9	0.3939
	PROAC10	0.8399
PROACTG1		
	PROAC1	0.7070
	PROAC2	0.6542
	PROAC3	0.7662
	PROAC4	0.5990
	PROAC6	0.5299
	PROAC8	0.7614

Tabla 5.5: Cargas iniciales para los ítems analizados

Como se desprende de los valores hay varios ítems que presenta valores muy por debajo de límite de 0.707. Tras la realización de diversas depuraciones de los constructos se llega a una situación donde los constructos quedan constituidos de la siguiente forma:

Constructo	Variable	Carga
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8602
	PRIESGO3	0.8564
	PRIESGO4	0.8569
TOLAMB		
	TOLAMBG1	1
PROACTG2		
	PROAC7	0.7924
	PROAC10	0.8834
PROACTG1		
	PROAC1	0.7076
	PROAC2	0.6963
	PROAC3	0.7735
	PROAC8	0.7878

Tabla 5.6: Cargas finales de los indicadores

El resto de medidas relacionadas con los constructos son satisfactorias superando los límites establecidos.

Constructo	Fiabilidad de los constructos	convergente ρ_c
Percepción del Riesgo (PRIESGO)	0.893	0.736
Tolerancia a la Ambigüedad (TOLAMB)	1	1
Proactividad 1 (PROACG1)	0.830	0.551
Proactividad 2 (PROACG2)	0.826	0.704

Tabla 5.7: Fiabilidad y validez convergente de los constructos

Tal y como se ha visto para la tolerancia a la ambigüedad, en el caso de la proactividad se incorporan los nuevos constructos con carácter reflectivo al modelo total, generándose así dos constructos de carácter molecular (Chin y Gopal, 1995), que se denominarán TOLAMB Y PROACT.

ANÁLISIS DEL MODELO GLOBAL

En este apartado se llevará a cabo, en primer lugar, un análisis similar al anteriormente realizado para los constructos de segundo orden. Tras observar la fiabilidad individual de los ítems, se procederá al cálculo e interpretación de la fiabilidad de los constructos y la validez convergente. Por último, se estudiará la validez discriminante, allí donde sea posible, para concluir con la valoración del modelo estructural.

Con relación a los ítems vemos que es necesario llevar a cabo una depuración del constructo proactividad.

Constructo	Variable	
PRIESGO		
	PRIESGO2	0.8579
	PRIESGO3	0.9002
	PRIESGO4	0.8172
PROACT		
	PROACG1	0.9760
	PROACG2	0.3488

Tabla 5.8: Cargas iniciales de los ítems

Las cargas del constructo PRIESGO tras la depuración apenas sufren modificaciones siendo de 0.8573, 0.950 Y 0.8117 respectivamente.

Como PRIESGO es el único constructo reflectivo con más de un ítem, es el único para el que hay que evaluar la fiabilidad de los Constructos y la validez convergente. Los resultados superan las condiciones impuestas por la técnica (*Composite Reliability* = 0.894 , *AVE* = 0.738).

En relación con la validez discriminante, nos encontramos con que PRIESGO es de nuevo el único constructo sobre el que podemos calcularla. Para ello se toma la raíz cuadrada del AVE (0.8590) y se compara con las correlaciones de PRIESGO con el resto de constructos.

CONSTRUCTO	CORRELACIÓN
EXPERIENCIA	-0.335
USA ADMÓN.	0.31
TOL AMB	-0.182
VEL. EXP.	0.032
IMITA	-0.111
CONOCE	-0.132
CSI	-0.007
PROACT	-0.25
EDAD EMP	0.112

Tabla 5.9: Análisis de la validez discriminante

En ningún caso se supera el valor antes establecido, por lo que se puede afirmar que posee validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981).

VALORACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez contrastadas la validez y la fiabilidad del modelo de medida, es necesario valorar si el modelo estructural apoya el modelo de investigación planteado. Para ello, se considerarán los coeficientes path y la varianza explicada (R^2). Para valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones se utilizará la técnica no paramétrica Bootstrap.

El poder predictivo del modelo analizado se refleja en la siguiente tabla donde se recoge la varianza explicada para las variables latentes dependientes. Tal y

como proponen Falk y Miller (1992) el valor adecuado de la varianza explicada debe ser igual o superior a 0.1.

CONSTRUCTOS ENDÓGENOS	R ²
USA ADMO	0.1039
TOL AMB	0.0765
VEL EXP	0.4802
PRIESGO	0.2698
IMITA	0.2117
CONOCE	0.0532
CSI	0.0314
PROACT	1

Tabla 5.10: Varianza explicada de cada constructo endógeno

En nuestro caso únicamente constructos situados al principio del modelo, y por ello con pocas relaciones que incidan sobre ellos, salvo el caso constructo *conoce*, son las que muestran esos valores tan bajos.

CONTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES PREDICTIVAS SOBRE LA VARIANZA EXPLICADA DE LAS VARIABLE ENDÓGENAS

Para analizar esta cuestión se atenderá a los coeficientes path o coeficientes de regresión estandarizados. Chin (1998b) estableció que el valor adecuado para estos coeficientes debía ser superior a 0.20.

	EXPERIEN	TOL AMB	PRIESGO	IMITA	CONOCE	CSI	PROACT	EDAD EMP
USA ADMO			0.3220					
TOL AMB	0.1200					-0.2290		
VEL EXP	0.0440	0.0140	-0.0490	-0.1430				0.6450
PRIESGO	-0.3720	-0.3750			-0.1280		-0.4120	
IMITA			-0.0500		0.4510			
CONOCE		-0.2310						
CSI	-0.1770							
PROACT		1.0000						
EDAD EMP								

Tabla 5.11: Coeficientes path del modelo estructural

Bajo el anterior criterio, se desvelan como significativas las relaciones siguientes:

- Experiencia y percepción del riesgo
- Tolerancia a la ambigüedad y conocimiento de exportadores
- Tolerancia a la ambigüedad y proactividad
- Tolerancia a la ambigüedad y percepción del riesgo
- Percepción del riesgo y uso de organismos
- Conocimiento de exportadores e imitación de comportamiento
- Estilo cognitivo y tolerancia a la ambigüedad
- Proactividad y percepción del riesgo
- Edad de la empresa y velocidad de entrada

Para analizar la contribución de cada una de las variables predictivas sobre la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas, se multiplica el coeficiente path y la correlación existente entre los constructos, tomando el valor absoluto del resultado.

	EXPERIEN	USA ADMON	TOL AMB	PRIESGO		CONOCE	CSI	PROACT	EDAD EMP
USA ADMO	0.0000			0.1037					
TOL AMB	0.0192						0.0573		
VEL EXP	0.0008	0.0022		-0.0015	0.0426				0.4360
PRIESGO	0.1079		0.0690			0.0169		0.0758	
IMITA CONOCE				0.0055		0.2061			
CSI	0.0313								
PROACT			1.0000						
EDAD EMP									

Tabla 5.12: Contribución de las variables predictivas sobre la varianza explicada

Como se puede observar, hay tres variables predictoras que cumplen el requisito propuesto por Falk y Miller (1992) del 10%. Así encontramos que la tolerancia a la ambigüedad explica la totalidad del constructo proactividad, la edad explica un 44% de la velocidad de exportación, y el conocimiento de exportadores

muestra casi un 20% del comportamiento imitador. Dos variables como son la percepción del riesgo, sobre el uso de los organismos de apoyo, y la experiencia sobre la percepción del riesgo, rozan el límite establecido con un 10.79% y un 10.37%, respectivamente.

CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Para contrastar las hipótesis se realizó un Bootstrap de 1000 submuestras utilizando una t de Student de dos colas y 999 grados de libertad. Los resultados de dicho análisis son los que aparecen en la siguiente tabla.

	EXPERIEN	USA ADMON	TOL AMB	VEL EXP	PRIESGO	IMITA	CONOCE	CSI	PROACT	EDAD EMP
EXPERIEN										
USA ADMO					2.074	0.462				
TOL AMB	0.619							2.145		
VEL EXP	0.509	0.072				2.347				4.178
PRIESGO	1.550		1.489				0.955		1.667	
IMITA			0.599		0.737		3.429			
CONOCE			2.228							
CSI	1.421									
PROACT			4.565							
EDAD EMP										

Tabla 5.13: Valores t resultantes de la aplicación del Bootstrap

A partir de estos niveles se obtiene la significación de los caminos estructurales y, con ello, el sostenimiento o no de las hipótesis. En nuestro caso siete de las 19 hipótesis planteadas se soportan.

	Hipótesis	Coficiente Path	Valor t	Soportada
H1:	La experiencia del individuo reducirá la percepción del riesgo asociado a los mercados internacionales.	-0.372	1.459	X

<i>H2:</i>	La percepción de un elevado riesgo estará positivamente relacionada con el uso de las administraciones públicas por parte de la empresa	0.322	2.237*	✓
<i>H3:</i>	El uso de las administraciones públicas reducirá la velocidad de acceso a los mercados internacionales, ya que cubre la carencia de conocimientos que tenía la empresa.	0.014	0.099	✗
<i>H4:</i>	Mayores niveles educativos y de experiencia profesional por parte del individuo acelerarán el acceso a los mercados internacionales.	0.044	0.381	✗
<i>H5:</i>	El conocimiento de empresas con actividad internacional en el momento de la decisión de exportar reducirá el riesgo asociado a este tipo de actividades.	-0.128	0.923	✗
<i>H6:</i>	El conocimiento de empresas que hayan tenido contacto con mercados internacionales, hará que las empresas utilicen dicha información.	0.451	3.864***	✓
<i>H7:</i>	La percepción de un elevado riesgo asociado a la actividad internacional provocará una mayor imitación por parte de las empresas en sus inicios.	-0.050	0.638	✗
<i>H8:</i>	La observación de las prácticas de otras empresas en el proceso de internacionalización incrementará la velocidad de acceso a los mercados internacionales.	-0.143	2.255*	✓
<i>H9:</i>	Estilos cognitivos más racionales estarán relacionados con una mayor tolerancia a la ambigüedad.	-0.229	2.230*	✓
<i>H10:</i>	Los estilos cognitivos más racionales estarán asociados a una mayor proactividad por parte del individuo.	0	0	✗
<i>H11:</i>	Una mayor tolerancia ante situaciones ambiguas estará relacionada con una mayor actitud proactiva.	1	5.155***	✓
<i>H12:</i>	Los decisores más proactivos tendrán una menor percepción del riesgo.	-0.412	1.649+	✗
<i>H13:</i>	Una menor tolerancia a la ambigüedad provocará que los directivos busquen más empresas con las que compararse e imitar.	-0.231	2.245*	✓

H14:	Aquellos individuos que presenten una mayor tolerancia a la ambigüedad tendrán una menor percepción del riesgo de actuar de modo internacional.	-0.375	1.445	✗
H15:	A menor nivel de riesgo percibido más rápido accederá la empresa a los mercados internacionales.	-0.049	0.574	✗
H16:	La experiencia influenciará el estilo cognitivo del individuo, asociándose mayores niveles de experiencia a estilos cognitivos más racionales.	-0.177	1.388	✗
H17:	La experiencia del individuo facilitará la que el individuo tenga menos problemas a la hora de enfrentarse a situaciones ambiguas.	0.120	0.609	✗
H18:	La proactividad del individuo estará influenciada por una elevada experiencia.	0	0	✗
H19:	Las empresas de mayor edad tendrán un acceso más lento a los mercados internacionales	0.645	4.639***	✓

Tabla 5.14: Contraste de las hipótesis planteadas

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

5.5.A.3 DISCUSIÓN DEL MODELO

Con este modelo se han tratado de analizar cómo influencia en la velocidad de acceso a los mercados internacionales las distintas fuentes de información que complementan la experiencia propia de la empresa.

De las hipótesis planteadas se desprende que son la experiencia que la empresa adquiere de otras organizaciones y la suya propia, las que determinan la velocidad. El uso o no de los organismos públicos de promoción es algo relacionado con la percepción del riesgo, pero no con la velocidad de acceso a los mercados exteriores.

Aunque parezca que el modelo se divide en dos, esto no es totalmente cierto, puesto que la relación entre percepción del riesgo y proactividad es significativa al 0.1, permitiendo así relacionar el uso de los organismos de apoyo con las características psicológicas de la persona.

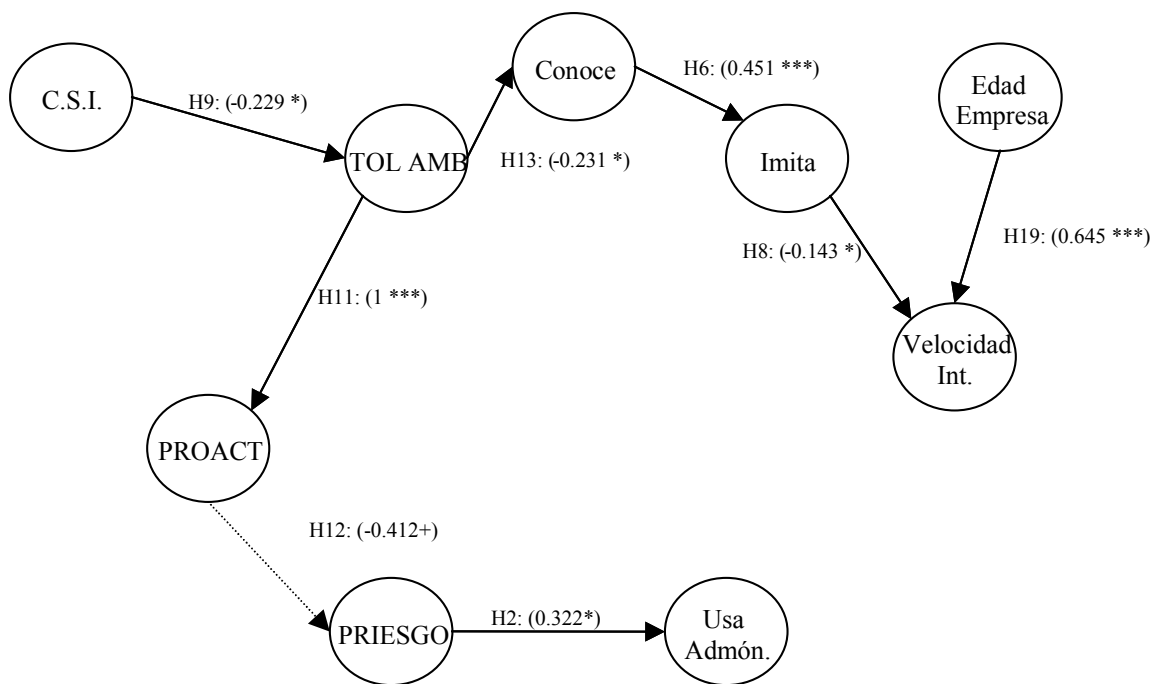


Figura 5.4: Modelo estructural depurado

N. Sig: Nivel de significación; + p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

La edad de la empresa se ha mostrado como una variable con una gran influencia sobre la velocidad. Esta relación puede justificarse a través de distintas vías. Por un lado, Guillén (2002) propone, fundamentándose en la ecología de las poblaciones, que la edad es un freno ante cualquier cambio drástico en las organizaciones. Por otra parte, se ha comentado anteriormente la influencia que los entornos tienen sobre las decisiones (Gaba et al, 2002), habiéndose sufrido un fuerte cambio en la situación actual de la competencia. En este sentido los movimientos globalizadores obligan a las empresas a plantearse un marco competitivo más amplio en menos tiempo, mientras que las empresas con más antigüedad no tuvieron esta presión en sus inicios.

Si en los análisis precedentes era la proactividad o la percepción del riesgo las variables sobre las cuales descansaba gran parte del peso del modelo, en este caso es la tolerancia a la ambigüedad, la cual a través de la capacidad de análisis

de situaciones inciertas permite acelerar el proceso de toma de decisiones, y con ello el tiempo de actuación de las organizaciones.

Junto a las hipótesis contrastadas, existen otras muchas que no alcanzan la significación esperada. En primer lugar, las hipótesis relacionadas con la experiencia del individuo no muestran relación ni con las variables psicológicas ni con las relativas a la velocidad de acceso a los mercados internacionales. Estas relaciones han sido suficientemente apoyadas en la literatura y tienen un buen fundamento teórico, lo que lleva a plantear la necesidad de una mayor reflexión sobre el concepto de experiencia pues puede no haber sido medido de la forma más adecuada.

Otra relación que sorprendentemente no encuentra apoyo empírico en este estudio es la que vincula la percepción de riesgo con la velocidad de acceso, pues se supone que una menor percepción de riesgo provocará una mayor rapidez de entrada en los mercados internacionales, sobre todo tras los fuertes vínculos encontrados en los estudios anteriores. Estos resultados, en principio contradictorios, pueden indicarnos que tal vez la percepción de riesgo se puede modificar a medida que la empresa inicia sus operaciones exteriores, es afectaría a las decisiones posteriores de la empresa (compromiso e implicación) pero no a la decisión inicial (que es la recogida en la velocidad de entrada), de ahí los resultados un tanto contradictorios. Esta hipótesis deberá ser explorada por medio de segmentaciones de las empresas que componen la muestra y con estudios posteriores.

Por último, el uso de las administraciones públicas parece no influir en la velocidad de acceso a los mercados exteriores. Es preciso analizar este resultado mediante el estudio de las empresas de más reciente creación, y su acceso a los mercados exteriores, comprobando su utilización o no de las agencias públicas y privadas, por qué lo hacen y si ello influye en su decisión de exportar. Se trata de un tema de gran interés para las administraciones públicas, que deben mejorar la eficacia de sus iniciativas, mediante acciones dirigidas a grupos seleccionados de empresas que sean más sensibles y receptivas a esos programas.

5.5.A.4 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La primera limitación que se puede hacer al presente estudio es el hecho de juzgar actos que han tenido lugar en momentos de tiempo distintos. Esto dificulta en gran medida la posibilidad de comparación.

En segundo lugar, se están analizado sectores concretos lo que impide en cierta forma generalizar los resultados obtenidos. En todo caso, el presente estudio constituye un estudio exploratorio dentro de un campo aún sin desarrollar. No obstante, señala importantes relaciones entre variables poco estudiadas, que iluminan un fructífero campo de investigación.

Como tercera limitación se encuentra el reducido número de aspectos incluidos a la hora de evaluar una decisión. Un análisis en profundidad de la consideración del entorno o de la posición competitiva que la empresa ocupaba en el momento de internacionalizarse ayudarían a comprender la velocidad del fenómeno, acudiendo de esta forma a contrastar los planteamientos realizados desde la teoría de los recursos y capacidades (Autio et al, 2000; Oesterle, 1997).

Finalmente se puede comentar cómo la selección de poblaciones más concretas, de forma que se permita analizar el sistema social en su conjunto, permitiría un estudio en profundidad del proceso a través del cual unas empresas aprenden de aquellas que la rodean, pudiendo determinar así los mecanismo de selección de las empresas que van a ser imitadas.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

En el presente capítulo se tratarán de exponer de forma simplificada y conjunta las conclusiones relativas a los tres análisis que constituían el objeto de la presente investigación. Junto a ellas, se reflejarán también las limitaciones que, aunque ya han sido expuestas parcialmente en cada uno de los análisis, es importante tener en cuenta a la hora de interpretar los resultados que aquí se exponen. En último lugar, se establecerán una serie de líneas futuras de investigación que han ido apareciendo a la vez que se llevaba a cabo el presente trabajo y que en pretenden marcar el desarrollo próximo de esta investigación con objeto de profundizar en las materias aquí expuestas.

6.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La principal conclusión que es posible extraer de los distintos análisis realizados es el papel fundamental del individuo en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, esto debe ser matizado.

En el análisis de los factores que incidían sobre el proceso de internacionalización se observó como la proactividad del individuo se erigía como aspecto central del modelo propuesto. Como se resaltó en su momento, el constructo proactividad es un claro condicionante de las percepciones de los individuos. Se encontraron relaciones significativas entre este constructo y las percepciones del riesgo, del entorno y de la competitividad de la propia empresa. Cuando se propuso su inclusión en el modelo no existían referencias sobre el efecto que podría tener en el campo de la internacionalización de las empresas, aunque sí en otros ámbitos (Crant, 2000). Sin embargo, este enfoque muestra la importancia que se pueden dar a variables ajenas al proceso en la explicación de un fenómeno concreto como es la salida a los mercados exteriores.

Es, por tanto, necesaria la identificación de otros efectos indirectos que canalicen el constructo proactividad hasta la acción que sigue a la toma de decisiones.

La importancia de la relación entre proactividad y percepción vuelve a ser

puesta de manifiesta en los resultados del segundo análisis. En él, se contrastan los planteamientos propuestos de la teoría del comportamiento planificado situando la necesidad de controlar las distintas acciones en que la empresa tenga éxito en los mercados internacionales.

Es conveniente resaltar la influencia ejercida por los estilos cognitivos. En este sentido, se observa como en los tres análisis realizados el estilo cognitivo del individuo, medido a través del Índice de Estilos Cognitivos (CSI), se revela como un claro determinante de variables comportamentales del individuo. El modo en que una persona busca, procesa, almacena utiliza la información parece ser, por tanto, un elemento clave en la creación de actitudes y comportamientos del individuo. Como se desprende de los distintos análisis realizados, esta característica individual parece no ejercer influencia directa, sino que utiliza otros elementos más visibles de la personalidad del individuo para incidir sobre las distintas decisiones.

El hecho de que estas variables ocupen lugares importantes en la explicación del comportamiento, obliga a reflexionar si no sería más conveniente el uso de factores psicológicos en lugar de las distintas percepciones planteadas en la literatura sobre el comportamiento internacional. De este modo, las conclusiones a las que se llegan permitirían analizar múltiples aspectos y no sólo el factor sobre el cual se mide la percepción de riesgo u oportunidad. En este sentido, son escasas los investigadores que han planteado sus estudios desde esta perspectiva, siendo necesaria una convergencia entre las corrientes relacionadas con la psicología y la administración internacional que aporte más luz sobre el comportamiento empresarial, tal y como planteaban Hambrick y Mason (1984).

Otro aspecto a destacar, aunque ha sido ampliamente reflejado en la literatura, es el análisis referente a los estímulos que provocan el inicio del proceso de internacionalización. En este sentido, la relación de los estímulos y el comportamiento ya había sido demostrada en la literatura, sin embargo, las herramientas estadísticas, basadas en modelos causales, y el uso de un indicador, que combina tanto estímulos proactivos como reactivos, son aspectos muy poco

difundidos y sobre los que debe investigarse con objeto de obtener conclusiones más genéricas.

En lo que se refiere a aspectos ajenos al individuo es posible observar, en el primero de los estudios planteado, que la posesión de recursos plantea una mayor predisposición a actuar en nuevos mercados, aunque sean estos extranjeros. Asimismo, parece que en muchos casos es una política de crecimiento la que marca la salida a mercados internacionales, puesto que el ámbito de actuación a escala nacional sirve de impulso a la decisión de exportar o invertir en el extranjero. Este hecho no implica que las empresas de menor tamaño no puedan internacionalizarse, sino que la disponibilidad de recursos facilita el carácter emprendedor de las organizaciones.

Por último, cabe destacar el tercer análisis planteado. En él se planteaba la necesidad de comprender las vías a través de las cuales las empresas podían adquirir conocimientos que de otra forma implicaría mucho tiempo. El modelo secuencial propone la necesidad de adquirir ese conocimiento a través de la experiencia. Sin embargo, y como se desprende de los resultados obtenidos, el conocimiento no es algo individual, sino que en muchas ocasiones las empresas hacen uso del conocimiento existente en su entorno.

Es curioso el papel que ocupan las administraciones públicas en el proceso de aceleración de la internacionalización de las empresas. Si atendemos a los resultados del análisis, no existe una relación fuerte entre la administración y la rapidez de acceso a los mercados internacionales, aunque la correlación existente entre ambas variables (0.173) hace pensar en cierta influencia. La conclusión que parece ofrecer el modelo planteado es que aquellas empresas que perciben un alto riesgo acudirán a los organismos oficiales, pudiéndose dar otro comportamiento de generación social y que es el que, verdaderamente, sirve de soporte al acceso rápido a los mercados internacionales.

Por todo lo expuesto, cualquier persona u organismo interesado en el estudio de la internacionalización de las empresas debe partir del conocimiento de los

individuos objeto de estudio. En el caso de las administraciones públicas, deberán seleccionar empresas, con unos decisores muy concretos para que sirvan catalizadoras y se consiga como resultado una mayor difusión del comportamiento, es decir que se consiga una mayor promoción de la internacionalización del tejido empresarial.

6.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones ya han sido expuestas a lo largo de los distintos capítulos que conforman la presente investigación. Aún así, es conveniente recapitular sobre el tema de forma que permita establecer posibles líneas futuras y de mejora del trabajo.

La primera limitación que se puede hacer al presente estudio es el hecho de juzgar actos que han tenido lugar en momentos de tiempo distintos. Esto dificulta en gran medida la posibilidad de comparación. De forma parecida, se pregunta sobre aspectos que se sitúan en el pasado. Esto exige un esfuerzo por parte del encuestado pudiendo derivarse de este hecho una menor precisión que si el hecho fuese actual.

En segundo lugar, se están analizado sectores concretos lo que impide que se puedan generalizar los resultados obtenidos. En todo caso, el presente estudio constituye un estudio exploratorio.

Este hecho conlleva a la tercera limitación que no es otra que la metodología utilizada. A la hora de utilizar el análisis PLS se asumen una serie de inconvenientes. Sin embargo, esta limitación se convierte en una puerta abierta a nuevas exploraciones con herramientas estadísticas diferentes que permitan comparar los resultados, ya que las ecuaciones estructurales suponen la linealidad de las relaciones entre las variables latentes. Sin embargo, en la realidad existen otros tipos de relaciones. Es por tanto posible que aunque no se hayan encontrado algunas relaciones significativas, esto pueda deberse a la existencia de otro tipo de relaciones no explicadas por esta técnica.

Como cuarta limitación se puede incidir sobre el reducido número de aspectos incluidos a la hora de evaluar una decisión. Como ya se expuso, un análisis más detenido de la consideración del entorno o de la posición competitiva que la empresa ocupaba en el momento de internacionalizarse ayudarían a contrastar los planteamientos realizados por la literatura (Autio et al, 2000; Oesterle, 1997).

Una quinta limitación radica en el carácter no longitudinal del análisis. Así, se está analizando una decisión que transcurre en un periodo relativamente amplio de tiempo a partir de datos a posteriori, y sobre una percepción que ha sido enriquecida, en el caso de las exportadoras, por la experiencia adquirida en el tiempo que ha transcurrido desde la decisión hasta que se ha realizado el cuestionario.

6.3 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Todo lo expuesto en los epígrafes anteriores abre la puerta a próximas investigaciones que permitan clarificar algunos de los aspectos que, por diversos motivos, no han quedado totalmente explicados.

El haber encontrado altas correlaciones entre variables que después no se han mostrado como significativas, el no haber podido contrastar hipótesis ampliamente demostradas por innumerables artículos o trabajos, entre otros factores no hacen sino plantear nuevos retos que deben ser abordados en un futuro no muy lejano.

A continuación se resaltarán algunas de estas posibles investigaciones, sin que ello pretenda decir que son las únicas, pues la riqueza de los datos y la gran cantidad de información disponible deja la puerta abierta a innumerables posibilidades.

En primer lugar, y a pesar de lo que podamos deducir del primer análisis

sería conveniente alterar algunas de las variables propuestas. Una de las posibles alteraciones es el cambio en la variable dependiente. Si Diamantopoulos (1999) se planteaba la naturaleza relectiva o formativa del rendimiento internacional sería interesante, de igual modo, plantearse cual es el carácter del compromiso o nivel de internacionalización.

De forma parecida, el hecho de que no se contrasten ninguna de las hipótesis planteadas en lo que respecta a las variables demográficas hace necesario un estudio con detenimiento acerca de cómo afectan estas variables, pues el enfoque que se ha seguido en la presente investigación las situaba como antecesoras de las variables psicológicas. Es por tanto necesario seguir investigando para comprobar si existen relaciones directas con el comportamiento internacional, o si bien actúan ejerciendo un efecto conjunto entre todas ellas.

Aunque se expuso en su momento como una limitación, un futuro uso de poblaciones más concretas, para analizar el sistema social en su conjunto, permitiría un estudio en profundidad del proceso de difusión del comportamiento que ha sido objeto de estudio. Este hecho sería de enorme utilidad para la aplicación de políticas de apoyo y promoción por parte de los distintos organismos públicos y privados.

El estudio de sectores donde el fenómeno esté menos difundido, permitirá observar y contrastar la potencialidad de las distintas organizaciones en función de las conclusiones aquí obtenidas. Es por tanto necesario ampliar la muestra utilizada en un intento de generar modelos predictivos del comportamiento empresarial.

Finalmente, la utilización de submuestras dentro de la población que ha sido objeto de estudio, con el fin de que actúen a modo de poblaciones distintas, es otra posible línea de investigación. De esta forma se pretende dotar de una mayor consistencia a las conclusiones obtenidas en esta investigación a través del establecimiento de comparaciones entre las características.

BIBLIOGRAFÍA

Aaby N.E.; Slater S.F. (1989): Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*. Vol. 6, Iss. 4: 7-27.

Acedo, F.J.; Barroso, C.; Casillas, J.C.; Galán, J.L. (2001): Dominant approaches in the field of management. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 9, Iss. 4: 327-354.

Agarwal S.; Ramaswami S.N. (1992): Choice of foreign entry mode: impact of ownership, location, and internalization factors. *Journal of International Business Studies*. 23: 1-27

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior*. Heidelberg. Springer: 11-39.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Dorsey Press. Chicago.

Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 50: 179-211.

Ajzen, I.; Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, Vol. 84: 888-918.

Ajzen, I.; Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Ajzen, I.; Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*. Vol. 22: 345-374.

Albaum. G.; Strandskov, J.; Duerr, E.; Dowd, L. (1989): *International marketing and export management*. Addison-Wesley. Reading.

Allinson, C.W.; Armstrong, S.J.; Hayes, J. (2001): The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal*

of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 74: 201-220.

Allinson, C.W.; Chell, E.; Hayes, J. (2000): Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 9, Iss. 1: 31-43.

Allinson, C.W.; Hayes, J. (1996): The cognitive style index: a measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*. Vol. 33, Iss. 1: 119-135.

Alonso, J. A.; Donoso, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

Alonso, J.A.; Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*. Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid.

Alonso, J.A.; Donoso, V. (2000): Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española*. 788: 35-58.

Alonso, J.A.; Donoso, V.(1989): La empresa exportadora española: una caracterización. *Papeles de Economía Española*. Vol. 39-40: 311-338.

Álvarez, M.J.; Lado, N.; Cardone, C.; Samartín, M. (2000): The internationalization process of the Spanish financial service firms in Latin America: customer following or market seeking. *Marketing in a Global Economy Proceedings*: 43-50.

Amburgey, T.L.; Dacin, T.; Kelly, D. (1994): Disruptive Selection and Population Segmentation: Interpopulation Competition as a Segregating Process. *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Ed. Joel A. C. Baum and Jitendra Singh. Oxford University Press. New York: 240-254.

Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, Iss. 1: 33-47.

Andersen, O. (1993): On the internationalisation process of the firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*. Vol. 24: 209-231.

Andersen, O. (1997): Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*. Vol. 37: 27-42.

Andersen, O.; Kheam, L.S. (1998): Resource-based theory and international growth strategies: an exploratory study. *International Business Review*. Vol. 7, Iss. 2: 163-185.

Andersen, O.; Rynning, M.R. (1994): Structural and behavioral predictors of export adoption: A Norwegian study. *Journal of International Marketing*. Vol. 2, Iss. 1: 73-90

Anderson E.; Gatignon H. (1986): Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and proposition. *Journal of International Business Studies*, 17: 1-16.

Andersson, S. (2000): The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 30, Iss. 1: 63-92.

Aragón, J.A. (1998): Strategic proactivity and firm approach to the natural environment. *Academy of Management Journal*. Vol. 41, Iss. 5: 556-567.

Armstrong, S.J. (2000): The influence of individual cognitive style on performance in management education. *Educational Psychology*. Vol. 12, Iss. 3: 323-339.

Athanassiou, N.; Nigh, D. (1999): The Impact of Company Internationalization on Top Management Team Advice Networks: A Tacit Knowledge Perspective. *Strategic Management Journal*. Vol. 19, Iss. 1: 83-92.

Athanassiou, N.; Nigh, D. (2002): The Impact of Top Management Team's international business experience on the firm's internationalization: social networks at work. *Management International Review*. Vol. 4, Iss. 2: 157-181.

Autio, E.; Sapienza, H.J.; Almeida, J.G. (2000): Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, Iss. 5: 909-924.

Axinn, C.N. (1988): Export performance: do managerial perceptions make a difference?. *International Marketing Review*. Vol. 5, Iss. 2: 61-71.

Axinn, C.N.; Savitt, R.; Sinkula, J.M.; Thach, S.V. (1994): Export intention, beliefs, and behaviors in smaller industrial firms. *Journal of Business Research*. Vol. 32: 49-55.

Ayal, I. (1982): Industry export performance: assessment and prediction. *Journal of Marketing*. Vol 46: 54-61.

Babbie, E. (2000): Fundamentos de la investigación social. International Thomson. México.

Bagozzi, R.P. (1985): Expectancy-value attitude models: an analysis of critical theoretical issues. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 2: 43-60.

Bagozzi, R.P. (1988): The rebirth of attitude research in marketing. *Journal of the Market Research Society*. Vol. 30, Iss. 2: 163-195.

Baird, I.S.; Lyles, M.A.; Orris, J.B. (1994): The choice of international strategies by small businesses. *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, Iss. 1: 48-59.

Barclay, D.; Higgins, C.; Thompson, R. (1995): The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*. Special Issue on Research Methodology. Vol. 2, Iss. 2: 285-309.

Barney, J.B. (1986): Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*. Vol. 11, Iss. 4: 791-801.

Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17 Iss. 1: 99-121.

Barr, P.S.; Huff, A.S. (1997): Seeing isn't believing: understanding diversity in the timing of strategic response. *Journal of Management Studies*. Vol. 34, Iss. 3: 337-370.

Barr, P.S.; Stimpert, J.L.; Huff, A.S. (1992): Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 15-36.

Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. (1991): Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research. *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 5-17.

Bateman, T.S.; Crant, J.M. (1993): The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal Of Organizational Behavior*. Vol. 14, Iss. 2: 103-119.

Bateman, T.S; Crant, J.M. (1999): Proactive Behavior: meaning, impact and recommendations. *Business Horizons*. May-June: 63-70

Bauerschmidt, A.; Sullivan, D.; Guillespie, K. (1985): Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the U.S. Paper Industry. *Journal of International Business Studies*. Vol. 16, Iss. 3: 111-124.

Beamish, P.W.; Karavis, L.; Goerzen, A.; Lane, C. (1999): The relationship between organizational structure and export performance. *Management International Review*. Vol. 39: 37-54.

Becherer, R.C.; Maurer, J.G. (1999): The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*. January: 28-36.

Beckert, J. (1999): Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations. *Organization Studies*. Vol. 20. Iss. 5: 777-799.

Belsley, D.A.(1990): *Conditioning diagnostics : collinearity and weak data in regression*. John Wiley and Sons. New York.

Benito, G. R.; Gripsrud, G. (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process?. *Journal of International Business Studies*. Third quarter: 461-476.

Benito, G.R.G.; Gripsrud, G. (1992): The expansion of foreign direct investments: discrete rational location choices or a cultural learning process?. *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, Iss. 3: 461-477.

Bijmolt, T.H.A.; Zwart, P.S. (1994): The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, Iss. 2: 69-84.

Bilkey and Tesar (1977): The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 9: 93-98.

Bilkey, W.J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 9, Iss. 1: 33-46.

Bodur, M. (1994): Foreign market indicators, structural resources and marketing strategies as determinants of export performance, *Advances in International Marketing*. Vol. 6: 183-205.

Bogner, W.C.; Barr, P.S. (2000): Making sense in hypercompetitive environments: a cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*. Vol. 11, Iss. 2: 212-226.

Bollen, K ; Lennox, R. (1991): Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective. *Psychological Bulletin*. Vol. 110. Iss. 2 :305-314.

Bollen, K.A. (1989): *Structural equations with latent variables*. Editorial John Wiley & Sons, Inc.. New York.

Bolton, D.L; Capella, L.M. (1995): The Myers-Briggs Type Indicator and Need for Cognition. En *Advances of Marketing*, Lou E. Pelton, David Strutton y Jeff Tanner eds. Southwestern Marketing Association. Houston. Texas: 103-108.

Bonaccorsi, A. (1992): On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, Iss. 4: 605-35.

Boter, H.; Holmquist, C. (1996): Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 11: 471-487.

Bowman, G.; Johnson, G. (1992): Surfacing Competitive Strategies. *European Management Journal*. Vol. 10, Iss. 2: 210-219.

Bradley, F. (1984): Effects of Cognitive Style, Attitude Toward Growth and Motivation on the Internationalization of the Firm, en J. Sheth (ed): *Research in Marketing*, 7. JAI Press. Connecticut : 237-260.

Bradley, F.; Keogh, P. (1981): Export Management: Motivated-Openminded". *IBAR - Irish Business and Administrative Research*. Vol. 3, Iss. 2: 29-40.

Brockmann, E.N.; Simmonds, P.G. (1997): Strategic decision making: the influence of CEO experience and use of tacit knowledge. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 9, Iss. 4: 454-467.

Brouthers, K.D. (1995): The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. *Management International Review*. Vol. 35, Iss. 1: 7-29.

Brouthers, L.E.; Brouthers, K.D.; Werner, S. (1999): Is Dunning's eclectic framework descriptive or normative?. *Journal of International Business Studies*. Vol. 30, Iss. 4: 831-844.

Brouthers, L.E.; Brouthers, K.D.; Werner, S. (2002): Industrial sector, perceived environmental uncertainty and entry mode strategy. *Journal Business Research*. Vol. 55: 495-507.

Bryson, J.R. (2001): Services and internationalisation: Annual report on the progress of research into service activities in Europe in 1998. *The Service Industries Journal*. Vol. 21, Iss. 1: 227-241.

Buckley, P.J.; Casson M.C. (1976): *The Future of Multinational Enterprise*. McMillan. London

Burke, L.A.; Steensam, H.K. (1998): Toward a model for relating executive career experiences and firm performance. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 10, Iss. 1: 86-102.

Burpitt, W.J.; Rondinelli, D.A. (1998): Export decision making in small firms: the role of organizational learning. *Journal of World Business*. Vol. 33, Iss. 1: 51-68.

Burpitt, W.J.; Rondinelli, D.A. (2000): Small firms' motivation for exporting : to earn and to learn ?. *Journal of Small Business Management*. Vol. 38, Iss. 4: 1-14.

Burton, F.N.; Schlegelmilch, B.B. (1987): Profile analices of non-exporters versus exporters grouped by export involvement. *Management International Review*. Vol 27, Iss. 1: 38-49.

Busija, E.C.; O'Neill, H.M.; Zeithaml, C.P. (1997): Diversification strategy, entry mode, and performance: Evidence of choice and constraints. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Iss. 4: 321-327

Calof, J.L. (1994): The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*. Second Quarter: 367-387.

Calof, J.L.; Beamish, B.W. (1994): The right attitude for international success. *Business Quarterly*. Vol. 59, Iss. 1: 105-111.

Calof, J.L.; Beamish, P.W. (1995): Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*. Vol. 4, Iss. 2: 115-132.

Calori, R.; Johnson, G.; Sarnin, P. (1994): CEO's cognitive maps and the scope of the organization. *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 437-457.

Calvo de Mora, A. (2002): *La gestión de la calidad en las universidades públicas españolas: un enfoque desde el modelo EFQM de excelencia*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.

Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. McGraw-Hill. Madrid.

Cantwell, J.; Narula, R. (2001): The Eclectic Paradigm in the Global Economy. *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 8, Iss. 2: 155-173.

Carmines, E.G.; Zeller, R.A. (1979): "Reliability and Validity Assessment", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Sage. N. Beverly Hills: 7-17.

Carrier, C. (1999): The training and development needs of owner-managers of small business with export potential. *Journal of Small Business Management*. Vol. 37, Iss. 4: 30-42.

Casillas, J.C. (1998): *La internacionalización de la empresa : la dimensión internacional de la empresa española*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.

Casson, M. (1987): *The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprises and the Scope of the Firm*. MIT Press. Cambridge, MA:

Castaldi, R.M. (1986): An Analysis of the Work Roles of CEOs of Small Firms. *American Journal of Small Business*. Vol. 11, Iss. 1:53-65.

Caughey, M.; Chetty, S. (1993): Pre-export Behaviour of Small Manufacturing Firms in New Zealand, *International Small Business Journal*. Vol. 12, Iss. 3: 62-68.

Cavusgil, S.T. (1982): Decision-Making for International Marketing: A Comparative Review. *Management Decision*. Vol. 20, Iss. 4: 47-55.

Cavusgil, S.T. (1984a). Organizational characteristics associated with export

activity. *Journal of Management Studies*. Vol. 21, Iss. 1: 3-22.

Cavusgil, S.T. (1984b). Differences among exporting firms based on degree of internationalization. *Journal of Business Research*. Vol. 12: 195-208

Cavusgil, S.T.; Zou, S. (1994): Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*. Vol. 58: 1-21.

Cavusgil, S.T.; Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*. Vol. 15: 221-235.

Cavusgil, S.T.; Nevin, J.R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18: 114-119.

Cepeda, G.A. (2002): *Gestión del Conocimiento, Capacidades Diferenciales y Ventaja Competitiva: Análisis de sus Relaciones*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.

Chandler, A.D. (1962): *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press. Cambridge.

Chatterjee, S.; Wernerfelt, B. (1991): The link between resources and type of diversification: theory and evidence. *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 33-48.

Chetty, S.; Blankenburg, D. (2000): Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review*. Vol. 9, Iss. 1: 77-93.

Chetty, S.K.; Hamilton, R.T. (1993): Firm-level Determinants of Export Performance: A Meta-analysis, *International Marketing Review*. Vol. 10, número 3: 26-34.

Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. Vol 6: 1-22

Child, J.; Kieser, A. (1981): Development of organizations over time. En *Handbook of Organizational Design*. Vol. 1: Adapting organizations to their environments. Oxford University Press. New York :28-64.

Chin, W.W. (1998a): Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*. Vol. 22, Iss. 1: vii-xv.

Chin, W.W. (1998b): "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling", en G.A. Marcoulides [ed.]: *Modern Methods for Business Research*. Mahwah. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. New Jersey: 295-336

Chin, W.W. (1998c): Structural Equation Modeling in IS *Research, ISWorld Net Virtual Meeting Center* at Temple University, November 2-5 1998, Disponible en: <http://interact.cis.temple.edu/~vmc>.

Chin, W.W.; Frye, T. (2003): PLS-Graph. Version 3.00 Build 1016. University of Houston.

Chin, W.W.; Gopal, A. (1995): Adoption intention in GSS: relative importance of beliefs. *Data Base Advances*. Vol. 26, Iss. 2 / 3: 42-63.

Chin, W.W.; Marcolin, B.L.; Newsted, P.R. (1996): "A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study", en J.I. DeGross, S. Jarvenpaa y A. Srinivasan [ed.]: *Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems*:. 21-41. Cleveland, Ohio. December 16-18.

Christensen, C.H.; da Rocha, A.; Gertner, R.K. (1987): An empirical investigation of the factors influencing exporting success of brazilian firms. *Journal of International Business Studies*. Fall: 61-77.

Christensen, P. R.; Lindmark, L. (1997): Location and Internationalization of Small Firms. *Working Paper, Center for Småvirksomhedsforskning (CESFO)*, Handelshøjskole Syd, (3), 25.

http://www.sam.sdu.dk/cesfo/PUBLIKATIONER/papers_pdf/1997-3.pdf

Cicic, M.; Patterson, P.G.; Shoham, A. (1999): A conceptual model of the internationalization of services firms. *Journal of Global Marketing*. Vol. 12, Iss. 3: 81-106.

Clark, T.; Pugh, D.S.; Mallory, G. (1997): The Process of Internationalization in the Operating Firm. *International Business Review*. Vol. 6, Iss. 6: 605-624.

Clarke, I.; Mackaness, W. (2001): Management intuition: an interpretative account of structure and content of decision schemas using cognitive maps. *Journal of Management Studies*. Vol. 38, Iss. 2: 147-172.

Claver, E.; Quer, D. (2001): La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Vol. 794: 37-59.

Coase, R.H. (1937) "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, Vol. 4, Iss. 16: 386-405.

Consejería de Trabajo e Industria (1999): *Plan de internacionalización de la empresa andaluza 2002*. Junta de Andalucía.

Coviello, N.E.; Martín, K.A.M. (1999): Internationalisation of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector. *Journal of International Marketing*. Vol 7, Iss. 4: 42-66.

Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999): Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*. Vol 39, Iss. 3: 223-256.

Crant, M.J. (1996): The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*. July: 42-49.

Crant, M.J. (2000): Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*. Vol. 26, Iss. 3: 435- 462.

Crant, M.J.; Bateman, T.S. (2000): charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21: 63-75.

Crick, D.; Chaundhry, S. (1997): Small business motives for exporting. The effect of interantionalization. *Journal of Marketing Practice*. Vol. 3, Iss. 3: 156-170.

Crick, D.; Chaundhry, S. (2001): Technological entrepreneurship in the electronics industry: collaboration with partners in developing economies as a means for deinternationalised UK SMEs to compete in overseas markets. Presentado en *Conference on Technological Entrepreneurship in the Emerging Regions of the New Millenium..* 28-30 Junio. Singapur

Cuervo,A.; Ramos. M. (2002): A resource-based teleological análisis of the internationalization process. Presentado en *28th Annual Conference de la European International Business Academy*. 8-10 Diciembre. Atenas. Grecia

Cyert, R.M.; March, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.

Czinkota, M.R.; Johnston, W.J. (1981): Segmenting U.S. Firms for Export Development. *Journal of Business Research*. Vol. 9, Iss. 4: 353-366.

Czinkota, M.R.; Johnston, W.J. (1983): Managerial motivations as determinants of industrial export behavior, en Czinkota, M.R. y Tesar, G. (editores), *Export Management: An international context*, Ed. Praeger, New York: 3-17.

Da Rocha, A.; Christensen, C.H.; da Cunha, C.E. (1990): Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry. *International Marketing Review*. Vol. 7, Iss. 5: 6-16.

Daft, R.L; Weick, K.E. (1984): Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management Review*, Vol. 9, Iss. 2: 284-295.

Daily, C.M; Certo, S.T; Dalton, D.R. (2000): International experience in the executive suite: the path to prosperity? *Strategic Management Journal*. Vol. 21: 515-

523.

Daimantopoulos, A.; Winklhofer, H. (1999): The impact of firm and export characteristics on the accuracy of export sales forecasts: evidence from UK exporters. *International Journal of Forecasting*. Vol. 15: 67-81.

Daniels, K.; Chernatony, L.; Johnson, G. (1995): Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures. *Human Relations*. Vol. 48, Iss. 9: 975-991.

Das, M. (1994): Successful and unsuccessful exporters from developing countries, *European Journal of Marketing*. Vol. 28, Iss. 12: 19-33.

Davidson, R.; MacKinnon, J.G. (2000): Bootstrap tests: How many bootstraps?. *Econometric Reviews*, 19, 2000, 55-68.
<http://qed.econ.queensu.ca/pub/faculty/mackinnon/>

Davis, P.S.; Desai, A.B.; Francis, J.D. (2000): Mode of international entry: An isomorphism perspective. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, Iss. 2: 239-259

Dean, D.L.; Menguç, B.; Myers, C.P. (2000): Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29: 461-477.

Del Río Araujo, M.L. (2000): *El comportamiento exportador de las pequeñas y medianas empresas industriales: Antecedentes y consecuencias*, Tesis doctoral no publicada. Universidad de Santiago de Compostela.

Del Río, M.L.; Varela, J.A.; Fernández, P. (2002): Influencia de los rasgos de personalidad del decisor en el rendimiento exportador de la PYME industrial. XIV *Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Granada.

Delgado, J.M.; Ramirez, M.; Espitia, M.A. (1999): Comportamiento inversor de las empresas españolas en el exterior. *Información Comercial Española. Revista de Economía*. (780): 101-112.

Delgado, J.M.; Ramirez, M.; Espitia, M.A. (2000): Intangible resources as a key factor in the internationalization of Spanish firms. Presentado en *26th Annual Conference de la European International Business Academy*. Diciembre 10-12. Maastrich. Holanda.

Demick, D.H.; O'Reilly, A.J. (2000): Supporting SME internationalisation: a collaborative project for accelerated export development. *Irish Marketing Review*. Vol. 13, Iss. 1: 34-44.

Denison, D.R.; Dutton, J.E.; Kahn, J.A.; Hart, S.L. (1996): organizational context and the interpretation of strategic issues: a note on CEO's interpretations of foreign investment. *Journal of Management Studies*. Vol. 33, Iss. 4:453-474.

Dess, G.G.; Davis, P.S. (1984): Porter's (1980) generic strategies as determinantes of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 27, Iss. 3: 467-488.

Devinney, T.; Midgley, D.; Venaik, S. (2003): Managerial Beliefs, Market Contestability and Dominant Strategic Orientation in the Eclectic Paradigm, in M. Casson and R. Narula (eds.) *Reevaluating the Eclectic Paradigm*. Palgrave. London. En prensa.

Devinney, T.M.; Midgley, D.F.; Venaik, S. (2000): The Optimal Performance of the Global Firm: Formalizing and Extending the Integration-Responsiveness Framework. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*. Vol. 11, Iss. 6: 674-696.

Dhanaraj, C.; Beamish, P.W. (2003): A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41, Iss. 3:242-261.

Diamantopoulos, A. (1999): Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*. Vol 16. Iss. 6: 444-457.

Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B. B.; Allpress, C. (1990): Export

Marketing Research in Practice: A Comparison of Users and Non-users. *Journal of Marketing Management*. Vol. 6, Iss. 3: 257-273.

Diamantopoulos, A.; Schlegelmilch, B.B. (1994): Linking export manpower to export performance: a canonical regression analysis of European and U.S. data, *Advances in International Marketing*. Vol. 6: 161-181.

Diamantopoulos, A.; Winklhofer, H. (1999): The impact of firm and export characteristics on the accuracy of export sales forecasts: evidence from UK exporters. *International Journal of Forecasting*. Vol. 15, Iss. 1: 67-72.

Diamantopoulos, A.; Winklhofer, H. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research* . Vol. 38, Iss. 2: 269-278.

Dichtl, E.; Koeglmaier, H-G.; Mueller, S.; Leibold, M. (1984). The export-decision of small and medium sized firm: A review. *Management International Review*. Vol. 24, núm. 2: 23-40.

Dichtl, E.; Koeglmaier, H-G; Mueller, S. (1990): International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*. Vol. 21 Iss. 1: 23-41.

DiMaggio, P.; Powell, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Dominguez, L.V.; Sequeira, C.G. (1993): Determinants of LDC exporters' performance: a cross-national study, *Journal of International Business Studies*. Vol. 24, Iss. 1: 19-40.

Dosoglu-Guner, B. (2001): Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. *International Business Review*. Vol. 10, Iss. 1: 71-89.

Dunning, J. (1993): Multinational enterprises and the global economy. Addison Wesley. Suffolk.

Dunning, J.H. (1979): Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Vol. 41: 269-295.

Dunning, J.H. (1980): Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 61-77.

Dunning, J.H. (1988): The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-32

Dunning, J.H. (1989): The Study of International Business: A Plea for a More Interdisciplinary approach. *Journal of International Business Studies*. Vol. 20, Iss. 3: 411-437.

Dunning, J.H. (2001): The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 8, Iss. 2: 173-190.

Durán, J.J.; Úbeda, F. (2002): the economic capital and the multinationalisation of spanish export firms. An integration of resources based approach into the eclectic paradigm. Presentado en *28th Annual Conference de la European International Business Academy*.. Atenas. Grecia. 8-10 Diciembre

Dutton, J.E. (1993): Interpretation on automatic: A different view of strategic issue diagnosis. *Journal of Management Studies*. Vol. 30, Iss. 3: 339-357.

Eden C. y Spender J. (1998) *Managerial and Organizational Cognition*. Sage Publications. London.

Eden, C.; Ackermann, F. (1998): Analysis and comparing idiographic causal maps.. En Eden C. y Spender J. *Managerial and Organizational Cognition*. Sage Publications. London.: 192-209.

Efron, B.; Gong, G. (1983): A Leisurely Look at the Bootstrap, the Jackknife, and Cross-Validation. *The American Statistician*. Vol. 37: 36-48.

Eisenhardt, K.M; Zbaracki, M.J. (1992): Strategic decision making. *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 17-37.

Elango, B. (2000): An exploratory study into the linkages between corporate resources and the extent and form of internationalisation of U.S. firms. *American Business Review*. Vol. 18, Iss. 2: 12-26.

Ellis (2000): Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, vol 31, Iss.3, 443-467.

Ellis, P and Pecotich, A. (2001): Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*. Vol. 38, Iss. 1: 119-131

Eneroth, K.; Larsson, R. (1996): The human side of strategic change. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 26, Iss. 1:3 –16.

Entrialgo, M.; Fernández, E.; Vázquez, C.J. (2000): Psychological characteristics and proces: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 3, Iss. 3: 137-149.

Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A. (1997): Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*. Vol. 28, Iss. 2: 337-360

Eriksson, K.; Johanson, J.; Majkgard, A.; Sharma, D.D. (2000): Effect of Variation on Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 30, Iss. 1: 26-45.

Erramilli (1991): The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 22, Iss. 3: 479-501.

Erramilli, M.K.; Rao, C.P. (1993): Service firms' international entry-mode choice: A modified Transaction-Costs analysis approach. *Journal of Marketing*. Vol. 57, Iss. 3: 19-39

Escolano, C.V.; Belso, J.A. (2001): Procesos de internacionalización de empresas: conclusiones de un estudio empírico. *Economistas*. Vol. 80: 69-80.

Eshghi, A. (1992): Attitud-behavior inconsistency in exporting. *International Marketing. Review*, Vol 9, Iss. 3: 40-61.

Fahy, J. (1996): Competitive advantage in international services: A resource-based view. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 26, Iss. 2: 24-38.

Fahy, J. (2000): The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, Iss. 1: 63-82.

Falk, R.F.; Miller, N.B. (1992): *A Primer for Soft Modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron.

Fishbein, M. (1963): An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*. Vol 16: 233-240.

Fishbein, M.; Ajzen, I. (1975): *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley. Reading.

Fletcher, R. (2001): A holistic approach to internationalization. *International Business Review*. Vol. 10, Iss. 1: 25-49.

Fornell, C.; Bookstein, F.L. (1982): A Comparative Analysis of Two Structural Equation Models: Lisrel and PLS Applied to Market Data. en C. Fornell [ed.]: *A Second Generation of Multivariate Analysis*, Vol. 1. New York: Praeger Publishers. : 289-324.

Fornell, C.; Larcker, D.F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*.

Vol. 18: 39-50.

Forsgren, M. (2002): The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*. Vol. 11, Iss. 3 : 257-277

Francis, J.; Collins-Dodd, C. (2000) The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech SME's, *Journal of International Marketing*. Vol. 8, Iss. 3: 84-103

Gaba, V.; Pan, Y.; Ungson, G.R. (2002) Timing of entry in international market: an empirical study of U.S. Fortune 500 firms in China. *Journal of International Business Studies*. Vol. 33, iss. 1: 39-55.

Galán, J.I.; Galende, J.; González, J. (2000): Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía Industrial*. Vol. 333, Iss. 3: 33-48.

Gankema, H.G.J; Snuij, H.R.; Zwart, P.S. (2000): The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: an Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*, 38, Iss. 4: 15-27

Gannon, M. (1993): Towards a composite theory of foreign market entry mode choice: the role of marketing strategy variables. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 1, Iss. 1: 41-55.

García, M.; Ibáñez, J.; Alvira, F. (2002): *El análisis de la realidad social : métodos y técnicas de investigación*. Alianza. Madrid.

Gatignon, H.; Anderson, E. (1988): The Multinational corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics & Organization*. Vol. 4, Iss. 2: 305-337.

Gefen, D.; Straub, D.; Boudreau, M.C. (2000): Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the AIS* Vol.1, Iss.7: 1-78.

Genturk, E.F.; Kotabe, M. (2001): The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation. *Journal of International Marketing*: Vol. 9, Iss. 2: 51-72.

Gomez-Mejia, L.R. (1988): The role of human resources strategy in export performance: a longitudinal study, *Strategy Management Journal*, Vol, 9: 493-505.

Grant, R. M. (1991): Porter's competitive advantage of nations : an assessment. *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 535-548.

Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Cívitas, Madrid.

Grant, R.M.; Baden-Fuller, C. (1995) A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Papers Proceedings*

Gray B. J. (1997): Profiling managers to improve export promotion targeting, *Journal of Small Business Management*. Vol. 28, Iss.2, 287-321.

Greve, H.R. (1995): Jumping ship: The diffusion of strategy abandonment *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40, Iss. 3: 444-474

Greve, H.R. (1998): Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. *Strategic Management Journal*. Vol. 19, Iss. 10: 967

Greve, H.R.; Strang, D.; Tuma, N. (2001): Estimation of Diffusion Processes From Incomplete Date. *Sociological Methods & Research*. Vol. 29 Iss. 4: 435-468

Greve, H.R.; Taylor, A. (2000): Innovations as catalyst for organizational change: shifts in organization cognition and search. *Administrative Science Quarterly*. Vol 45: 54-80.

Gripsrud, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of international Business Studies*. Third Quarter: 469-485.

Gronhaug, K.; Falkenberg, J.S. (1989): Exploring strategy perceptions in changing environments. *Journal of Management Studies*. Vol. 26, Iss. 4: 349-359.

Groundy, T.; Wensley, R. (1999): Strategic Behaviour: the driving force of strategic management. *European Management Journal*. Vol. 37, Iss. 3 : 326-334.

Guillén, M.F. (2002): Structural inertia, initiation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987-95. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, Iss. 3: 509 - 525

Gupta, A.K.; Govindarajan, V. (1984): Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*. Vol. 27, Iss. 1: 25-41.

Gusinger, S. (2001): From OLI to OLMA: incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the eclectic paradigm. *International Journal of Economics of Business*. Vol. 8, Iss. 2: 257-272.

Hadjikhani, A. (1997): A note on the criticisms against the internationalization process model. *Management International Review*. Vol. 37, Iss. 2: 43-67.

Hakar, H (1982): International marketing and purchasing of industrial goods. John Wiley and Sons. New York.

Hambrick, D.C.; Mason, P.A. (1984): Upper Echelons: The Organizations as Reflection of its Managers. *Academy of Management Review* Vol. 9: 193-206.

Harland, S.; Wheeler, C. (2000): Reflections on entry mode choice. Presentado en *26th Annual Conference de la European International Business Academy*. Diciembre 10-12. Holanda. Maastrich. <http://www.fdewb.unimaas.nl/eiba2000/program/papers/harland.pdf>

Hart, S.; Tzokas, N. (1999): The impact of marketing research activity on SME export performance: Evidence from the UK. *Journal of Small Business Management*. Vol. 37, Iss. 2: 63-75.

Harveston, P.D.; Kedia, B.L.; Davis, P.S. (2000): Internationalization of Born Global and Gradual Globalizing Firms: the Impact of the Manager. *Advances in Competitiveness Research*. Vol. 8, Iss.1: 92-100.

Haunschild, P. (1993): Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38: 564-592.

Haunschild, P.R.; Miner, A.S. (1997): Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42, Iss. 3: 472-501

Haveman, H.A. (1993): Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38: 593-627.

Haveman, H.A. (1993): Organizational size and change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38, Iss. 1: 20-51.

Hayes, J.; Allinson, C.W. (1994): Cognitive Style and its relevance for management practice. *British Journal of Management*. Vol. 5: 53-71.

Hayes, J.; Allinson, C.W. (1998): Cognitive Style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations. *Human Relations*. Vol. 51, Iss. 7: 847-871.

Hayes, J.; Allinson, C.W.; Hudson, R.S.; Keasey, K. (2003): Further reflections on the nature of intuition-analysis and the construct validity of the cognitive style index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. En prensa

Henisz, W.J.; Delios, A. (2001): Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46: 443-475.

Hill, C.W.L.; Hwang, P.; Chan Kim, W (1990) an eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*. Vol. 11 Iss. 2: 117-129.

Hodginson, G.P (2001a): Cognitive processes in strategic management: some

emerging trends and future directions. En *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Hodgkinson, G.P. and Sparrow, P.R. Eds. Open University Press. Buckingham, Reino Unido: 416-440.

Hodgkinson, G.P (2001b): The psychology of strategic management: diversity and cognition revisited. *International Review of industrial and Organizational Psychology*. Vol 16: 65-119

Hodgkinson, G.P. (2003): Complex or unitary? A critique and empirical reassessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. En prensa.

Hodgkinson, G.P. (1997): The cognitive analysis of competitive structures: A review and critique. *Human Relations*. Vol. 50, Iss. 6: 625-654.

Hodgkinson, G.P.; Bown, N.J.; Maule, A.J.; Glaister, K.W.; Pearman, A.D. (1999): Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*. Vol. 20: 977-985.

Holmlund, M.; Kock, S. (1998): Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal*. Vol. 16, Iss. 4: 46-63.

Holzmüller, H.H.; Kasper, H. (1991): On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*. Vol. 31, Special Issue: 45-70.

Holzmüller, H.H.; Stöttinger, B. (1996): Structural modeling of success factors in exporting: cross-validation and further development of an export performance model, *Journal of International Marketing*. Vol. 4, Iss. 2: 29-55.

Huff A.S. (1990): *Mapping the strategic thought*. John Wiley. New York.

Huff, A.S. (1997): A current and future agenda for cognitive research in organizations. *Journal of Management Studies*. Vol. 34, Iss.6: 947-952.

Hunt, R.G.; Krzystofiak, F.J.; Meindl, J.R.; Yousry, A.M. (1989): Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol 44: 436-453.

Hurtado, N.E. (2000): Las PYMEs y el proceso de internacionalización: factores determinantes de su actitud frente a la exportación. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Granada.

Huszagh, S.M, Huszagh, F.W.; Hanks, G. F. (1992): Macroeconomic Conditions and International Marketing Management. *International Marketing Review*. Vol. 9, Iss. 1: 6-19

Ibeh, K.I.N.; Young, S. (2001): Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*. Vol 35, Iss. 5/6: 566-586.

Itaki, M. (1991): A critical assessment of the eclectic theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. Vol. 22, Iss. 3: 445-461.

Ito, K.; Pucik, V. (1993): R&D spending, domestic competition and export performance of Japanese manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 14: 61-75.

Jaffe, D.E.; Nebenzahl, I.D.; Pasternak, H. (1988). The export behavior of small and medium-sized Israeli manufacturers. *Journal of Global Marketing*. Vol. 2, Iss. 2: 27-49.

Jaffe, D.E.; Pasternak, H. (1994): An attitudinal model to determine the export intention of non-exporting, small manufacturers. *International Marketing Review*. Vol. 11, Iss. 3: 17-32.

Jarvis, L.P.; Mayo, E.J.; Lane, P.M. (1992): Picking Winners: Solving an Industrial Policy Problem with a Sustainable Growth Model. *International Marketing Review*. Vol. 9, Iss. 1: 19-32.

Javalgi, R.G.; Lawson, D.; Gross, A.C.; White, D.S. (1998): Firm characteristics and export propensity: a comparison of manufacturers and manufacturing-based service providers. *International Business Review*. Vol. 7, Iss. 5: 521-534

Javalgi, R.G.; White, D.S.; Lee, O. (2000): Firm characteristics influencing export propensity: an empirical investigation by industry type. *Journal of Business Research*. Vol. 47: 217-228.

Jenkins, M (1998): The theory and practice of comparing causal maps. En Eden C. y Spender J. *Managerial and Organizational Cognition*. Sage Publications. London.: 231-249.

Johanson J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975): The internationalization of the firm. *Journal of Management Studies*. Vol. 12 Iss. 3: 305-323

Johanson, J.; Mattsson, L.G. (1987): Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 17, Iss. 1: 34-49.

Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*. Vol. 8: 23-32.

Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1990): The Mechanism of Internationalism. *International Marketing Review*. Vol. 7, Iss. 4: 11-25.

Johanson, J.K.; Yip, G.S. (1994): Exploiting Globalization potential: US and Japanese strategies. *Strategic Management Journal*. Vol. 15: 579-601.

Johnston, W. J; Czinkota, M.R. (1985): Export Attitudes of Industrial Manufacturers;; *Industrial Marketing Management*. Vol. 14, Iss. 2: 123-133.

Jones, M.V. (1999): The internationalisation of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*. Vol. 7, Iss. 4: 15-41.

Julien, P.A.; Joyal, A.; Deshaies, L.; Ramangalahy, C. (1997): A typology of strategic behaviour among small and medium-sized exporting businesses. A case study. *International Small Business Journal*. Vol 15, Iss. 2: 33-50.

Jung, S. M. (1971). Influence of fading procedures on the von Restorff effect. *Journal of Educational Psychology*, 62(6), 445-450.

Kandasaami, S. (1998) 'Factors influencing the fast-track internationalisation of Born-global SMEs: A Conceptual Model'. Presentado en *ANZIBA*. Melbourne.

Katsikeas, C.S. (1994): Export competitive advantages: the relevance of firms characteristics. *International Marketing Review*. Vol. 11, Iss. 3: 33-53.

Katsikeas, C.S. (1996): Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*. Vol. 13 Iss. 2: 4-20

Katsikeas, C.S.; Deng, S.L.; Wortzel, L.H. (1997): Perceived export success factors of small and medium-sized canadian firms, *Journal of International Marketing*. Vol. 5, Iss. 4: 53-72.

Katsikeas, C.S.; Leonidou, L.C.; Morgan, N.A. (2000): Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, Iss. 4: 493-511.

Katsikeas, C.S.; Morgan, R.E. (1994): Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*. Vol. 28, Iss. 5: 17-35.

Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F. (1993): Long-Term Export Stimuli and Firm Characteristics in a European LDC.. *Journal of International Marketing*. Vol. 1, Iss. 3: 23-48.

Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F.; Ioannidis, C. (1996): Determinants of export performance in a European context, *European Journal of Marketing*. Vol. 30, ISS. 6: 6-35.

Kaynak, E.; Kothari, V. (1984): Export behavior of small and medium-sized

manufacturers: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*. Vol. 24, Iss. 2: 61-69.

Kaynak, E.; Kuan, W.K. (1993): Environment, strategy, structure, and performance in the context of export activity: an empirical study of Taiwanese manufacturing firm, *Journal of Business Research*. Vol. 27: 33-49.

Kelly, G.A. (1955): *The psychology of personal constructs*. Norton. New York.

Keng, K.A.; Jiuan, T.S. (1989). Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: Nature or Nurture. *International Marketing Review*. Vol. 6, núm. 4: 27-40.

Khatri, N.; Ng H.A. (2000): The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*. Vol. 53, Iss. 1: 57-86.

Kickul, J.; Gundry, L.K. (2002): Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business management*. Vol. 40, Iss. 2: 85-97.

Kim, W.C.; Hwang, P. (1992): Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, Iss. 1: 29-53.

Klein, S.; Frazier, G.L.; Roth, V.J. (1990): A transaction cost analysis model of channel integration. *Journal of Marketing Research*. Vol. 27 Iss. 2: 196-209.

Knight, G.A.; Liesch, P.W. (2002): Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*. Vol. 55, Iss. 12, December 2002: 981-995 .

Knudsen, T.; Madsen, T.K. (2002): Export strategy: : a dynamic capabilities Perspective. *Scandinavian Journal Of Management*. Vol. 18, Iss. 4: 475-503.

Kogut, B. (1991): Country Capabilities and the Permeability of Borders. *Strategic Management Journal*. Vol. 12: 33-48

Kogut, B.; Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*. Vol. 25: 625-645.

Koh, A.C. (1991): Relationships among organisational characteristics, marketing strategy and export performance, *International Marketing Review*. Vol. 8, Iss. 3: 46-60.

Kojima, K. (1982): Macro Economic Versus International Business Approaches to Foreign Direct Investment. *Hotosubashi Journal of Economics*. Vol. 23: 1-19. (Citado por Dunning, 2001).

Korn, H.J.; Baum, J.A.C. (1999): Chance, imitative, and strategic antecedents to multimarket contact. *Academy of Management Journal*. Vol. 42, Iss. 2: 171-193.

Kulkarni, S.P. (2001). The influence of the type of uncertainty on the mode of international entry. *American Business Review*. Vol. 19, Iss. 1: 94-102.

Lam, L.W.; White, L.P. (1999): An adaptive choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 7, Iss. 2: 105-135.

Lamb, P.W.; Liesch, P.W. (2002):The internationalization process of the smaller firm: Re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement. *Management International Review*. Vol. 42, Iss.1: 7-26.

Lant, T.K.; Milliken, F.J.; Batra, B. (1992): The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation : An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 585-608.

Larson, L.L.; Bussom, R.S.; Vicars, W. (1986): Proactive versus reactive manager: is the dichotomy realistic?. *Journal of Management Studies*. Vol. 23, Iss.4: 385-400.

Lau, H.F.; Rose, E. (2002): Industry evolution and internationalization processes of firms from a newly industrialized economy. *Journal of Business*

Research. En prensa.

Laukkanen, M. (1996): Comparative cause mapping of organizational cognition. En *Cognition Within and Between Organizations*, eds. J. R. Meindl, C. Stubbart and J. F. Porac. Sage. Thousand Oaks: 1–45.

Laukkanen, M. (1998): Conducting causal mapping research: opportunities and challenges. En Eden C. y Spender J. *Managerial and Organizational Cognition*. Sage Publications. London.: 168-192.

Laurila, J.; Ropponen, M. (2003): Institutional conditioning of foreign expansion: some evidence from Finnish-based paper industry firms, 1994-2000. *Journal of Management Studies*. Vol. 40, Iss. 3: 725-751

Lautanen, T. (2000): Modelling small firms' decisions to export - Evidence from manufacturing firms in Finland. *Small Business Economics*. Vol. 14, Iss. 2: 107

Lee, W.Y.; Brasch, J.J. (1978): The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Studies*. Vol. 9 Iss. 1: 85-94

Lefebvre, L.A.; Mason, R.; Lefebvre, E. (1997): The influence prism in SMEs: the power of CEO's perceptions on technology policy and its organizational impacts. *Management Science*. Vol. 43, Iss. 6: 856-878.

Lenz, R.T.; Engledow, J.L. (1986): Environmental Analysis Units and Strategic Decision-Making: A Field Study of Selected 'Leading-Edge' Corporations. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, Iss. 1: 69-90.

Leonidou, L.C. (1995): Export barriers: Non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*. Vol. 12, Iss. 1: 4-26.

Leonidou, L.C. (1995): Export stimulation: a non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*. Vol. 29, Iss. 8: 17-36.

Leonidou, L.C. (1998): Factors stimulating export business: an empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 14, Iss. 2: 43-68.

Leonidou, L.C. (2000): Barriers to export management: an organizational and internationalisation analysis. *Journal of International Management*. Vol. 6: 121-148.

Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F. (1998): Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*. Vol. 6, Iss. 2: 74-103

Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. (1996): The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, Iss. 3: 517-552

Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S. (1997): Export information sources: the role of organizacionta and internationalization influences.. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 5: 65-87

Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S.; Samiee, S. (2002): Marketing strategy of export performan: a meta-analysis. *Journal of Business Research*. Vol. 55: 51-67.

Li, T.; Cavusgil, S.T. (1995): A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing, *International Business Review*. Vol. 4, Iss 3: 251-278.

Lim, J.; Sharkey, T.; Kim, K. (1991): An Empirical Test of an Export Adoption Model. *Management International Review*. Vol. 31, Iss. 1: 51-63.

Lim, J.; Sharkey, T.; Kim, K. (1996): Competitive environmental scanning and export involvement: an initial inquiry, *International Marketing Review*. Vol. 13, Iss. 1: 65-80.

Lohmöller, J.B. (1984): LVPLS Program Manual. Version 1.6. Latent Variables Path Analysis with Partial Least-Squares Estimation. Köln: *Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung*, Universität zu Köln.

Lorsch, J.W.; Morse, J.J. (1974): Organizations and Environment. Irwin. Homewood, IL

Lozano, P.; Mancebón, M.J. (2001): La eficiencia productiva: empresa

nacional versus empresa extranjera. *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Vol. 794: 23-36

Lu, J.W. (2002): Intra- and inter- organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 33: 19-37

Lu, J.W.; Beamish, P.W. (2001): The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, Iss. 6/7: 565-587.

Luostarinen, R. (1994): Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. *Wider (Universidad de las Naciones Unidas) Working Paper*.

Luque, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide. Madrid.

Madhok, A. (1997): Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Iss. 1: 39-53.

Madhok, A.; Phene, A. (2001): The co-evolutional advantage: Strategic management theory and the eclectic paradigm *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 8, Iss. 2: 243-256

Madsen, T.K. (1987), "Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings," *Advances in International Marketing* 2, 177-198.

Manolova, T.S.; Brush, C.G.; Edelman, L.F.; Greene, P.G. (2002): Internationalization of small firms. *International Small Business Journal*. Vol. 20, Iss. 1: 9-31.

March J.G.; Simon H.A. (1958): *Organizations*. John Wiley. New York.

Markóczy, L. (1997): Measuring beliefs: Accept no substitutes. *Academy of Management Journal*. Vol. 40, Iss. 5: 1228-1242.

Markóczy, L. (2000): From demography to cognitive measurements. A personal journey. Presentado en *Academy of Management symposium*. <http://www.goldmark.org/livia/papers/>

Markóczy, L.; Golberg, J. (1995): A method for eliciting and comparing causal maps. *Journal of Management*. Vol. 21, Iss. 2: 305-333.

Matlay, H.; Fletcher, D. (2000), 'Strategic Change and Globalisation: Should British Entrepreneurs Stick to Knitting?', *Strategic Change*, En prensa.

McCain, B.E.; O'Reilly, C.; Pfeffer, J. (1983): The Effects of Departmental Demography on Turnover: The Case of a University. *Academy of Management Journal*. Vol. 26, Iss. 4: 626-642.

McKinley, W.; Zhao, J.; Rust, K.G. (2000): A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*. Vol. 25, Iss. 1: 227-243.

Mehran, J.; Moini, A.H. (1999): Firm's export behavior. *American Business Review*. January: 86-93.

Melin (1992): Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*. Vol. 13: 99-118.

Miesenbock, K. J. (1988): Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Management*. Vol. 16: 42-61.

Miller, D. (1987): Strategy Making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 30, Iss. 1: 7-32.

Miller, K.D. (1993): Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*. Fourth Quarter: 693-714.

Milliken, F. (1990): Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics.

Academy of Management Journal. Vol. 33, Iss. 1:42-63.

Mintzberg, H. (1990): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel. Barcelona.

Mintzberg, H. (1994): Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*. Fall: 11-26.

Mizruchi, M.S.; Fein, L.C. (1999): The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, Iss. 4: 653-684

Moini, A.H. (1995): An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model, *Journal of Small Business Management*, July: 9-25.

Moini, A.H. (1998): Small firms exporting: How effective are government export assistance programs?. *Journal of Small Business Management*. Vol. 36, Iss. 1: 1-16.

Moon, J.; Lee, H. (1990). On the internal correlates of export stage development: An empirical investigation in the Korean electronics. *International Marketing Review*. Vol. 7, Iss. 5: 16-26.

Morgan, R.E. (1999): Environmental determinants of export decision making: conceptual issues regarding the domestic market. *European Business Review*. Vol. 99, Iss. 5: 323-331.

Morgan, R.E.; Katsikeas, C.S. (1997a): Export Stimuli: Export Intention Compared with Export Activity. *International Business Review*. Vol. 6 Iss. 5: 477-500

Morgan, R.E.; Katsikeas, C.S. (1997b): Obstacles to export initiation and expansion. *Omega*. Vol. 25, Iss. 6: pg. 677-690.

Morgan, R.E.; Katsikeas, C.S. (1998): Exporting problems of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*. Vol. 27, Iss. 2: 161-176.

Myro, R. (1999): La industria española ante la competencia global. *Economía Industrial*. Vol. 329, Iss. 5: 11-18.

Naidu, G. M.; Rao, T. R. (1993): Public sector promotion of exports: A needs-based approach *Journal Of Business Research*. Vol. 27, Iss. 1: 85-102

Naor, J; Punj, G. (1984): Structural equation modelin of export behavior. En J. Lindquist, ed. Development in marketing science, *Proceedings of the 8th Conference of th eAcademy of Marketing Science*.

Nassimbeni, G. (2001): Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. *Research Policy*. Vol. 30: 245-262.

Navarro, A. (2000): *Modelización de la performance de exportación: una aplicación a las denominaciones de origen Vitivinícolas españolas*, Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.

Navarro, A.; Rondán, F.J. (2002): Efecto del compromiso exportador sobre el resultado de la actividad exportadora. *XIV Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada.

Nunnally, J. (1978): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. New York

Oesterle, M.J. (1997): Time span until internationalization: foreign market entry as a built-in-mechanism of innovations. *Management International Review*. Special Issue 2: 125-149.

O'Farrell, P.; Wood, P.A.; Zheng, J. (1998): Internationalisation by business service SMEs: an inter-industry analysis. *International Small Business Journal*. Vol. 16, Iss. 2: 13-33.

O'Grady, S.; Lane, H.W. (1996): The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, Iss. 2: 309-334.

Oliver, C. (1988): The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 33

Iss. 4: 543-562

Oliver, C. (1991): Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*. Vol. 16, Iss. 1: 145-179.

Olson, H.; Wiedersheim-Paul, F. (1978): Factors Affecting the Pre-export Behaviour of Non-exporting Firms. en Ghertman, M. y Leontiades, J. (eds.), *European Research in International Business*. New York: 283-305.

Osborne, K. (1996): The channel integration decision for small- to medium-sized manufacturing exporters. *International Small Business Journal*. Vol. 14, Iss. 3: 40-57.

Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. (1997): Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*. Vol. 37, Iss. 2: 85-99.

Peng, M.W. (2001): The resource-based view and international business. *Journal of Management*. Vol. 27, Iss. 6: 803-829.

Peng, M.W.; York, A.S. (2001): Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents and resources. *Journal of International Business Studies*. Vol. 32, Iss. 2:327-346.

Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons, Inc.

Perlmutter, H.V. (1969): The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*. January-February: 9-35.

Philp, N.E. (1998): The export propensity of the very small enterprise (VSE). *International Small Business Journal*. Vol. 16, Iss. 4: 79-93.

Piercy, N. (1984): Export marketing management in medium-sized British firms. *European Journal of marketing*. Vol. 17, Iss. 1: 48-64

Pla, J.; Cobos, A. (2000): La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa. El caso de las *International New Ventures* (INV) españolas. *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza. España.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York

Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.

Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*. Free Press. New York

Prahalad, C. K.; Bettis, R.A. (1986): The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, Iss. 6: 485-502.

Prahalad, C. K.; Hamel, G.(1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, Iss. 3: 79-92.

Préfontaine, L.; Bourgault, M. (2002): Strategic analysis and export behavior of SMEs. *International Small Business Journal*. Vol. 20, Iss. 2: 123-138.

Quinn, B. (1999): The temporal context of UK retailers' motives for international expansion. *The Service Industries Journal*. Vol. 19, Iss. 2: 101-116.

Rao, T.R.; Naidu, G.M. (1992): Are the stages of internationalisation empirically supportable? *Journal of Global Marketing*. Vol. 6, Iss. 1 / 2: 147-170.

Reid (1981): The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*. Vol.12: 110-112.

Reid, S. (1983). Manageriel and firm influences on export behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 11, Iss. 3: 323-332.

Reid, S. (1984): Information acquisition and export entry. Decisions in small firms. *Journal of Business Research*. Vol. 12: 141-157.

Reid, S. (1985). Exporting: Does sales volume make a difference? - Comment. *Journal of International Business Studies*. Summer: 153-155.

Reuber, R.; Fischer, E. (1997): The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*. Fourth Quarter: 807-825.

Rialp, A. (1999): Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Vol. 781: 117-128.

Roberts, J. (1999): The internationalisation of business service firms: A stages approach. *The Service Industries Journal*. Vol. 19, Iss. 4: 68-89.

Robertson, C.; Chetty, S.K. (2000): A contingency-based approach to understanding export performance. *International Business Review*. Vol. 9, Iss. 2: 211-235

Robey, D.; Taggart, W. (1981): Measuring managers' minds: The assessment of style in human information processing. *Academy of Management Review*. Vol. 6, Iss. 3: 375-384.

Rogers, E.M. (1993). *Diffusion of innovations*. The Free Press. New York.

Rokeach, M. (1954). The nature and meaning of dogmatism. *Psychological Review*. Vol. 61: 194-204.

Roldán, J.L. (2000): *Sistemas de información ejecutivos (EIS): Génesis, implantación y repercusiones organizativas*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.

Root, F. R. (1987): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books. Londres.

Rugman, A.M.; Verbeke, A. (1992): A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, Iss. 4, 761-772.

Ruíz, T.V. (2000): Series estadísticas compatibles de producción y comercio exterior por las manufacturas españolas, 1966-1996. *Información Comercial Española*. Vol. 788: 59-77.

Sadler-Smith, E. (1999): Intuition-analysis cognitive style and learning preferences of business and management studies. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 14, Iss. 1: 26-38.

Sadler-Smith, E.; Spicer, D.P.; Tsang, F. (2000): Validity of the Cognitive Style Index: replication and extension. *British Journal of Management*. Vol. 11: 175-181.

Sáez, F.J. (2001): Análisis cognoscitivo: Técnicas y aplicaciones. *VII Taller de Metodología ACEDE*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Cádiz.

Sahni, N.A. (1998): Moderators of Perceived Behavioral Control's Predictiveness in the Theory of Planned Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 7, Iss. 3: 247-272.

Samiee, S.; P.; Walters; F.L. DuBois (1993). Exporting as an Innovative Behavior: An Empirical Investigation. *International Marketing Review*. Vol. 10, Iss. 3: 5-25.

Samiee, S.; Walters, P.G.P. (1990): Influence of firm size on export planning and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 20: 235-248.

Scott, W.R. (1987): The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 32: 493-511.

Seibert, S.E.; Crant, J.M.; Kraimer, M.L. (1999): Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, Iss. 3: 416-427.

Sharkey, T.W.; Lim, J.S.; Kim, K.I. (1989): Export development and perceived export barriers: an empirical analysis of small firms. *Management International Review*. Vol. 29, Iss. 2: 33-40.

Shoham, A. (1999): Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: A structural model examination.

Simoës, V.C.; Crespo, N. (2002): the internationalisation pattern of medium sized firms: in search of explanatory factors. Presentado en *28th Annual Conference de la European International Business Academy*.. Atenas. Grecia. 8-10 Diciembre

Simon, H. (1947). *Administrative behavior*. Free Press. New York.

Simon, H.A. (1960). *The new science of management decision*. Harper and Row. New York.

Simon, H.A. (1979): Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*. Vol. 69, Iss. 4: 493-513.

Simon, M.; Houghton, S.M; Aquino, K. (2000): Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*. Vol. 15, Iss. 2: 113-134.

Simpson, C.L.; Kujawa, D. (1974). The export decisions process: An empirical inquiry. *Journal of International Business Studies*. Spring: 107-117.

Sitkin, S.B.; Weingart, L.R (1995): Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, Iss. 6: 1573-1593.

Sivakumar, K. (2002): Simultaneous determination of entry timing and involvement level. An optimization model for international marketing. *International Marketing Review*. Vol. 19, Iss. 1: 21-38.

Ståhl, B. (2000): Buying abroad. The case of inward internationalisation processes. *working paper 2000/1. Department of Business Studies. Uppsala University*.

Steward, D.B.; McAuley, A. (1999): The effects of export stimulation: implications for export performance. *Journal of Marketing Management*. Vol 15: 505-518.

Stöttinger, B.; Holzmüller, H.H. (2001): Cross national stability of an export performance model- a comparative study of Austria and the US. *Management International Review*. Vol. 41, Iss. 1: 7-28.

Strang, D.; Soule, S.A. (1998): Diffusion in organizations and social movements: From hybrid corn to poison pills. *Annual Review of Sociology*. Vol. 24, Iss. 1: 265-291.

Suárez, S.; Araujo, Y. (2000): what's behind the proactive export behavior of small firms? Developing a model based on managerial style. *XII Congreso Nacional de ACEDE*. Palma de Mallorca. España.

Suárez, S.M.; García, J.M.; Álamo, F.R. (1999): El compromiso Exportador de las Empresas: un Modelo Basado en las Percepciones Directivas (Firms export commitment: a model based on CEO's perceptions). *First International Congress Iberoamerican Academy of Management*. Teoría e Investigación en Dirección de Empresas: Una perspectiva Iberoamericana. Madrid, España, December 9 - 11.

Suárez, S.M.; Álamo, F.R. (2001): El rol de la dirección en el proceso de internacionalización de las PYMEs. *Revista ICADE*. Vol. 54:129-146.

Sullivan, D.; Bauerschmidt, A. (1990): Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis. *Management International Review*. Vol. 30, Iss. 1: 19-31.

Tan, F.B.; Hunter, M.G. (2002): The repertory grid technique: a method for the study of cognition in information systems. *MIS Quarterly*. Vol. 26, Iss. 1 : 39-57.

Tanny, S.; Derzko, N. (1988): Innovators And Imitators In Innovation Diffusion Modelling. *Journal of Forecasting*. Vol. 7, Iss. 4: 225-235

Tesar, G.; Moini, A.H. (1998): Longitudinal study of exporters and non exporters: A focus on smaller manufacturing enterprises. *International Business Review*. Vol. 7: 291-313.

Tihanyi, L.; Johnson, R.A.; Hokisson, R.E.; Hitt, M.A. (2003): Institutional

ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity. *Academy of Management Journal*. Vol. 46, Iss. 2: 195-211

Trevino, L.J.; Grosse, R. (2002): An analysis of firm-specific resources and foreign direct investment in the United States. *International Business Review*. Vol. 11, Iss. 4: 431-453.

Turnbull, P.W. (1987): Interaction and International Marketing: An Investment Process. *International Marketing Review*. Vol. 4, Iss. 4: 7-20.

Tzokas, N.; Hart, S.; Argouslidis, P.; Saren, M. (2000): Industrial export pricing practices in the United Kingdom. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, Iss. 3: 191-204

Ursic, M.L.; Czinkota, M.R. (1984): An experience curve explanation of export expansion. *Journal of Business Research*. Vol. 12: 159-168.

Vallaster, C. (2000): Strategic decision making as an emerging process of social representations in multi-cultural organizations. Marketing in a Global Economy. *Proceedings of the American Marketing Association The International Marketing Educators Conference in Buenos Aires (Argentina)*, Junio, 18 – 25.

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80, en BUCKLEY, P.J. y GHOURI, P. (eds. 1993), *The internationalization of the firm*. Academic Press. Londres : 190-297

Walekin, K. (1998): Innovation and export behavior at the firm level. *Research Policy*. Vol. 26: 829-841.

Wally, S.; Baum, J.R. (1994): Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*. Vol. 37, Iss. 4: 932-956.

Walsh, J.P. (1995): Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*. Vol 6, _Iss. 3: 280-316.

Weber, P.S.; Manning, M.R. (2001): Cause maps, sensemaking, and planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, Iss. 2: 227-251.

Weick, K.E (1979): *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley. Reading.

Weick, K.E (1995): *Sensemaking*. Sage Publications. California.

Welch, L.S.; Luostarinen, R. (1988): Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*. Vol. 14, Iss. 2, Winter: 34-55.

Welch, L.S.; Wiedersheim-Paul, F. (1977). Extra-regional expansion: Internationalization within the domestic market. *Working Paper, Center of International Business Studies: Department of Business Administration, Universidad de Uppsala*.

Werner, S.; Brouthers, L.E.; Brouthers, K.D (1996): International risk and perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of Miller's measure. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, Iss. 3: 571-587.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5, Iss. 2: 171-181

Westerberg, M.; Singh, J.; Häckner, E. (1997): Does the CEO matter? An empirical study of small Swedish firms operating in turbulent environments. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Iss. 3: 251-270

Westhead, P (1995): Exporting and non-exporting small firms in Great Britain. A matched pairs comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol 1, Iss. 2: 6-36.

Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D. (2001): The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16:

333-358.

Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D. (2002): International market selection strategies selected by 'micro' and 'small' firms. *Omega*. Vol. 30: 51-68.

Wiedersheim-Paul, F.; Olson, H.C.; Welch, L.S. (1978). Pre-export activity: The first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*. Vol. 9, núm. 1: 47-58.

Wiersema, M.F.; Bantel K.A. (1992): Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*. Vol. 35, Iss. 1: 91-121.

Wilkinson, T.J.; Brouthers, L.E. (2000): An evaluation of state sponsored promotion programs. *Journal of Business Review*. Vol. 47: 229-236.

Williamson, O.E. (1975) *Markets and hierarchies – analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.

Williamson, O.E. (1981): The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*. Vol. 19, Iss. 4: 1537-1569.

Wixom, B.H.; Watson, H.J. (2001): An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS Quarterly*. Vol. 25, Iss. 1 :14-41.

Wold, H. (1979): Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge Is Scarce: An Example of the Use of Partial Least Squares. *Cahiers du Département D'Économétrie*. Genève: Faculté des Sciences Économiques et Sociales, Université de Genève.

Wood, R.; Banudra, A. (1989): Social Cognitive Theory Of Organizational Management. *Academy of Management Review*. Vol. 14, Iss. 3: 361-385.

Wood, V.R.; Robertson, K.R. (1997): Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*. Vol. 14, Iss. 6: 424-444.

Xu, D.; Shenkar, O. (2002): Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*. Vol. 27, Iss. 4: 608-618.

Yanes, V. (2001): La aproximación cognoscitiva en administración de empresas. Principales aportaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 7, Iss. 2: 123-138.

Yang, Y.S.; Leone, R.P.; Alden, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing*. Vol. 56: 84-96.

Yaprak, A. (1985): A empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms. *International Marketing Review*. Summer: 72-83.

Yeoh, P.L.; Jeong, I. (1995): Contingency relationships between entrepreneurs, export channel structure and environment: A proposed conceptual model of export performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 29, Iss. 8: 95

Yip, G.S. (1993). *Estrategia global total: La gestión hacia la ventaja competitiva mundial*. Parramón. Madrid.

Yli-Renko, H.; Autio, E.; Tontti, V. (2002): Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms *International Business Review*. Vol. 11, Iss. 3: 279-304.

Zou, S.; Stan, S. (1998): The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*. Vol.15, Iss. 5: 333-356.

ANEXO I:

Para la comparación de la distribución de ambas respuestas se usó la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon. Los resultados obtenidos pueden verse a continuación observándose que la distribución de ambos encuestados coincide en la mayoría de los casos aunque es posible observar algunas excepciones. De modo similar, se planteó el análisis de la correlación de las preguntas observándose que en todos los casos mostraban altos índices de correlación.

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
VP1-2 - VP1	Rangos negativos	46	42.73	1965.50
	Rangos positivos	40	44.39	1775.50
	Empates	59		
	Total	145		
VP2-2 - VP2	Rangos negativos	44	44.50	1958.00
	Rangos positivos	41	41.39	1697.00
	Empates	60		
	Total	145		
VP3-2 - VP3	Rangos negativos	36	39.46	1420.50
	Rangos positivos	44	41.35	1819.50
	Empates	65		
	Total	145		
VP4-2 - VP4	Rangos negativos	41	43.62	1788.50
	Rangos positivos	45	43.39	1952.50
	Empates	58		
	Total	144		
VP5-2 - VP5	Rangos negativos	56	44.54	2494.50
	Rangos positivos	37	50.72	1876.50
	Empates	51		
	Total	144		
VP6-2 - VP6	Rangos negativos	48	43.58	2092.00
	Rangos positivos	39	44.51	1736.00
	Empates	58		
	Total	145		
VP7-2 - VP7	Rangos negativos	47	38.33	1801.50
	Rangos positivos	33	43.59	1438.50
	Empates	65		
	Total	145		
VP8-2 - VP8	Rangos negativos	42	42.60	1789.00
	Rangos positivos	44	44.36	1952.00
	Empates	59		
	Total	145		
VP9-2 - VP9	Rangos negativos	51	44.11	2249.50
	Rangos positivos	33	40.02	1320.50
	Empates	61		
	Total	145		
VP10-2 - VP10	Rangos negativos	57	42.92	2446.50
	Rangos positivos	31	47.40	1469.50
	Empates	56		
	Total	144		
VP11-2 - VP11	Rangos negativos	44	43.77	1926.00
	Rangos positivos	38	38.87	1477.00
	Empates	62		

	Total	144		
VP12-2 - VP12	Rangos negativos	38	46.05	1750.00
	Rangos positivos	47	40.53	1905.00
	Empates	57		
	Total	142		
VP13-2 - VP13	Rangos negativos	36	40.90	1472.50
	Rangos positivos	50	45.37	2268.50
	Empates	59		
	Total	145		

- | | | |
|---------------|---------------|------------------|
| a VP1-2 < VP1 | n VP5-2 > VP5 | aa VP9 = VP9-2 |
| b VP1-2 > VP1 | o VP5 = VP5-2 | bb VP10-2 < VP10 |
| c VP1 = VP1-2 | p VP6-2 < VP6 | cc VP10-2 > VP10 |
| d VP2-2 < VP2 | q VP6-2 > VP6 | dd VP10 = VP10-2 |
| e VP2-2 > VP2 | r VP6 = VP6-2 | ee VP11-2 < VP11 |
| f VP2 = VP2-2 | s VP7-2 < VP7 | ff VP11-2 > VP11 |
| g VP3-2 < VP3 | t VP7-2 > VP7 | gg VP11 = VP11-2 |
| h VP3-2 > VP3 | u VP7 = VP7-2 | hh VP12-2 < VP12 |
| i VP3 = VP3-2 | v VP8-2 < VP8 | ii VP12-2 > VP12 |
| j VP4-2 < VP4 | w VP8-2 > VP8 | jj VP12 = VP12-2 |
| k VP4-2 > VP4 | x VP8 = VP8-2 | kk VP13-2 < VP13 |
| l VP4 = VP4-2 | y VP9-2 < VP9 | ll VP13-2 > VP13 |
| m VP5-2 < VP5 | z VP9-2 > VP9 | mm VP13 = VP13-2 |

Estadísticos de contraste

	VP1-2 - VP1	VP2-2 - VP2	VP3-2 - VP3	VP4-2 - VP4	VP5-2 - VP5	VP6-2 - VP6
Z	-.447	-.618	-1.006	-.372	-1.262	-.790
Sig. asintót. (bilateral)	.655	.537	.314	.710	.207	.429

	VP7-2 - VP7	VP8-2 - VP8	VP9-2 - VP9	VP10-2 - VP10	VP11-2 - VP11	VP12-2 - VP12	VP13-2 - VP13
Z	-.902	-.360	-2.130	-2.134	-1.079	-.354	-1.757
Sig. asintót. (bilateral)	.367	.719	.033	.033	.280	.723	.079

- a Basado en los rangos positivos.
- b Basado en los rangos negativos.
- c Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
NIVEL_INT-2 - NIVEL_INT	Rangos negativos	11	7.41	81.50
	Rangos positivos	5	10.90	54.50
	Empates	126		
	Total	142		

- a NIVEL_INT-2 < NIVEL_INT
- b NIVEL_INT-2 > NIVEL_INT
- c NIVEL_INT = NIVEL_INT-2

Estadísticos de contraste

	NIVEL_INT-2 - NIVEL_INT
Z	-726
Sig. asintót. (bilateral)	.468

- a Basado en los rangos positivos.
b Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

Rangos

		N	Rango promedio	Suma de rangos
ENT_PER1-2 - ENT_PER1	Rangos negativos	48	44.85	2153.00
	Rangos positivos	43	47.28	2033.00
	Empates	53		
	Total	144		
ENT_PER2-2 - ENT_PER2	Rangos negativos	51	45.49	2320.00
	Rangos positivos	43	49.88	2145.00
	Empates	50		
	Total	144		
ENT_PER3-2 - ENT_PER3	Rangos negativos	52	53.63	2789.00
	Rangos positivos	48	47.10	2261.00
	Empates	44		
	Total	144		
ENT_PER4-2 - ENT_PER4	Rangos negativos	48	43.65	2095.00
	Rangos positivos	38	43.32	1646.00
	Empates	58		
	Total	144		
ENT_PER5-2 - ENT_PER5	Rangos negativos	46	44.92	2066.50
	Rangos positivos	46	48.08	2211.50
	Empates	52		
	Total	144		
FCE 1-2 - FCE_1	Rangos negativos	48	45.53	2185.50
	Rangos positivos	37	39.72	1469.50
	Empates	60		
	Total	145		
FCE 2-2 - FCE_2	Rangos negativos	43	44.30	1905.00
	Rangos positivos	52	51.06	2655.00
	Empates	49		
	Total	144		
FCE 3-2 - FCE_3	Rangos negativos	54	49.52	2674.00
	Rangos positivos	41	46.00	1886.00
	Empates	49		
	Total	144		
FCE 4-2 - FCE_4	Rangos negativos	50	43.90	2195.00
	Rangos positivos	46	53.50	2461.00
	Empates	49		
	Total	145		
FCE 5-2 - FCE_5	Rangos negativos	48	49.03	2353.50
	Rangos positivos	47	46.95	2206.50
	Empates	50		
	Total	145		

- a ENT_PER1-2 < ENT_PER1
b ENT_PER1-2 > ENT_PER1
c ENT_PER1 = ENT_PER1-2
d ENT_PER2-2 < ENT_PER2
e ENT_PER2-2 > ENT_PER2
f ENT_PER2 = ENT_PER2-2

g ENT_PER3-2 < ENT_PER3
h ENT_PER3-2 > ENT_PER3
i ENT_PER3 = ENT_PER3-2
j ENT_PER4-2 < ENT_PER4
k ENT_PER4-2 > ENT_PER4
l ENT_PER4 = ENT_PER4-2
m ENT_PER5-2 < ENT_PER5
n ENT_PER5-2 > ENT_PER5
o ENT_PER5 = ENT_PER5-2

p FCE 1-2 < FCE_1
q FCE 1-2 > FCE_1
r FCE_1 = FCE 1-2
s FCE 2-2 < FCE_2
t FCE 2-2 > FCE_2
u FCE_2 = FCE 2-2
v FCE 3-2 < FCE_3
w FCE 3-2 > FCE_3
x FCE_3 = FCE 3-2

y FCE 4-2 < FCE_4
z FCE 4-2 > FCE_4
aa FCE_4 = FCE 4-2
bb FCE 5-2 < FCE_5
cc FCE 5-2 > FCE_5
dd FCE_5 = FCE 5-2

Estadísticos de contraste

	ENT_PER1-2 - ENT_PER1	ENT_PER2-2 - ENT_PER2	ENT_PER3-2 - ENT_PER3	ENT_PER4-2 - ENT_PER4	ENT_PER5-2 - ENT_PER5
Z	-.247	-.346	-.934	-1.001	-.291
Sig. asintót. (bilateral)	.805	.729	.350	.317	.771

	FCE 1-2 - FCE_1	FCE 2-2 - FCE_2	FCE 3-2 - FCE_3	FCE 4-2 - FCE_4	FCE 5-2 - FCE_5
Z	-1.638	-1.433	-1.525	-.496	-.283
Sig. asintót. (bilateral)	.101	.152	.127	.620	.777

- a Basado en los rangos positivos.
- b Basado en los rangos negativos.
- c Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

ANEXO II

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS1	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	75	54.12	4059.00
	1	35	58.46	2046.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	75	52.61	3946.00
	1	35	61.69	2159.00
	Total	110		
EMPLEADO	0	75	59.36	4452.00
	1	35	47.23	1653.00
	Total	110		
VENTAS	0	75	55.89	4192.00
	1	35	54.66	1913.00
	Total	110		
VOL_EXPO	0	75	57.87	4340.00
	1	35	50.43	1765.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	75	57.96	4347.00
	1	35	50.23	1758.00
	Total	110		
RATIO_EX	0	75	57.35	4301.50
	1	35	51.53	1803.50
	Total	110		
TIEM_EXP	0	75	54.47	4085.50
	1	35	57.70	2019.50
	Total	110		
VEL_EXP	0	75	51.86	3889.50
	1	35	63.30	2215.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	75	52.61	3946.00
	1	35	61.69	2159.00
	Total	110		
LOG_VTA	0	75	55.89	4192.00
	1	35	54.66	1913.00
	Total	110		
LOG_EMP	0	75	59.36	4452.00
	1	35	47.23	1653.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS2	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	70	56.30	3941.00
	1	40	54.10	2164.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	70	57.42	4019.50
	1	40	52.14	2085.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	70	57.49	4024.00
	1	40	52.03	2081.00
	Total	110		
VENTAS	0	70	56.24	3937.00
	1	40	54.20	2168.00
	Total	110		
VOL_EXPO	0	70	55.99	3919.00
	1	40	54.65	2186.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	70	60.05	4203.50
	1	40	47.54	1901.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	70	56.51	3956.00
	1	40	53.72	2149.00
	Total	110		
TIEM_EXP	0	70	57.72	4040.50
	1	40	51.61	2064.50
	Total	110		
VEL_EXP	0	70	56.59	3961.00
	1	40	53.60	2144.00
	Total	110		
LOG_EDAD	0	70	57.42	4019.50
	1	40	52.14	2085.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	70	56.24	3937.00
	1	40	54.20	2168.00
	Total	110		
LOG_EMP	0	70	57.49	4024.00
	1	40	52.03	2081.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS3	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	86	58.02	4989.50
	1	24	46.48	1115.50
	Total	110		
EDAD_EMP	0	86	56.73	4878.50
	1	24	51.10	1226.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	86	55.69	4789.50
	1	24	54.81	1315.50
	Total	110		
VENTAS	0	86	56.83	4887.50
	1	24	50.73	1217.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	86	52.63	4526.50
	1	24	65.77	1578.50
	Total	110		
NIVEL_IN	0	86	53.35	4588.50
	1	24	63.19	1516.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	86	53.55	4605.00
	1	24	62.50	1500.00
	Total	110		
TIEM_EXP	0	86	55.32	4757.50
	1	24	56.15	1347.50
	Total	110		
VEL_EXP	0	86	56.27	4839.50
	1	24	52.73	1265.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	86	56.73	4878.50
	1	24	51.10	1226.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	86	56.83	4887.50
	1	24	50.73	1217.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	86	55.69	4789.50
	1	24	54.81	1315.50
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS4	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	42	55.68	2338.50
	1	68	55.39	3766.50
	Total	110		
EDAD_EMP	0	42	59.04	2479.50
	1	68	53.32	3625.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	42	56.10	2356.00
	1	68	55.13	3749.00
	Total	110		
VENTAS	0	42	54.58	2292.50
	1	68	56.07	3812.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	42	49.24	2068.00
	1	68	59.37	4037.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	42	44.80	1881.50
	1	68	62.11	4223.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	42	49.13	2063.50
	1	68	59.43	4041.50
	Total	110		
TIEM_EXP	0	42	49.58	2082.50
	1	68	59.15	4022.50
	Total	110		
VEL_EXP	0	42	58.25	2446.50
	1	68	53.80	3658.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	42	59.04	2479.50
	1	68	53.32	3625.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	42	54.58	2292.50
	1	68	56.07	3812.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	42	56.10	2356.00
	1	68	55.13	3749.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS5	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	105	54.88	5762.00
	1	5	68.60	343.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	105	55.67	5845.50
	1	5	51.90	259.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	105	55.74	5853.00
	1	5	50.40	252.00
	Total	110		
VENTAS	0	105	55.89	5868.50
	1	5	47.30	236.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	105	55.82	5861.00
	1	5	48.80	244.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	105	55.41	5818.00
	1	5	57.40	287.00
	Total	110		
RATIO_EX	0	105	55.40	5817.00
	1	5	57.60	288.00
	Total	110		
TIEM_EXP	0	105	55.54	5832.00
	1	5	54.60	273.00
	Total	110		
VEL_EXP	0	105	55.36	5813.00
	1	5	58.40	292.00
	Total	110		
LOG_EDAD	0	105	55.67	5845.50
	1	5	51.90	259.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	105	55.89	5868.50
	1	5	47.30	236.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	105	55.74	5853.00
	1	5	50.40	252.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS6	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	99	54.88	5433.00
	1	11	61.09	672.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	99	54.59	5404.50
	1	11	63.68	700.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	99	54.94	5439.00
	1	11	60.55	666.00
	Total	110		
VENTAS	0	99	54.08	5353.50
	1	11	68.32	751.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	99	55.08	5452.50
	1	11	59.32	652.50
	Total	110		
NIVEL_IN	0	99	55.28	5472.50
	1	11	57.50	632.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	99	54.54	5399.50
	1	11	64.14	705.50
	Total	110		
TIEM_EXP	0	99	54.10	5355.50
	1	11	68.14	749.50
	Total	110		
VEL_EXP	0	99	54.37	5382.50
	1	11	65.68	722.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	99	54.59	5404.50
	1	11	63.68	700.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	99	54.08	5353.50
	1	11	68.32	751.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	99	54.94	5439.00
	1	11	60.55	666.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS7	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	106	55.71	5905.00
	1	4	50.00	200.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	106	56.07	5943.50
	1	4	40.38	161.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	106	54.89	5818.00
	1	4	71.75	287.00
	Total	110		
VENTAS	0	106	55.58	5892.00
	1	4	53.25	213.00
	Total	110		
VOL_EXPO	0	106	54.94	5823.50
	1	4	70.38	281.50
	Total	110		
NIVEL_IN	0	106	55.12	5842.50
	1	4	65.63	262.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	106	54.84	5813.50
	1	4	72.88	291.50
	Total	110		
TIEM_EXP	0	106	55.97	5932.50
	1	4	43.13	172.50
	Total	110		
VEL_EXP	0	106	55.83	5917.50
	1	4	46.88	187.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	106	56.07	5943.50
	1	4	40.38	161.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	106	55.58	5892.00
	1	4	53.25	213.00
	Total	110		
LOG_EMP	0	106	54.89	5818.00
	1	4	71.75	287.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS8	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	90	54.58	4912.50
	1	20	59.63	1192.50
	Total	110		
EDAD_EMP	0	90	55.56	5000.00
	1	20	55.25	1105.00
	Total	110		
EMPLEADO	0	90	57.21	5148.50
	1	20	47.83	956.50
	Total	110		
VENTAS	0	90	57.83	5204.50
	1	20	45.03	900.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	90	55.36	4982.00
	1	20	56.15	1123.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	90	57.21	5149.00
	1	20	47.80	956.00
	Total	110		
RATIO_EX	0	90	54.41	4896.50
	1	20	60.42	1208.50
	Total	110		
TIEM_EXP	0	90	56.56	5090.00
	1	20	50.75	1015.00
	Total	110		
VEL_EXP	0	90	55.22	4969.50
	1	20	56.78	1135.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	90	55.56	5000.00
	1	20	55.25	1105.00
	Total	110		
LOG_VTA	0	90	57.83	5204.50
	1	20	45.03	900.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	90	57.21	5148.50
	1	20	47.83	956.50
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS9	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	108	56.05	6053.50
	1	2	25.75	51.50
	Total	110		
EDAD_EMP	0	108	56.09	6057.50
	1	2	23.75	47.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	108	56.47	6099.00
	1	2	3.00	6.00
	Total	110		
VENTAS	0	108	55.69	6014.50
	1	2	45.25	90.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	108	55.20	5962.00
	1	2	71.50	143.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	108	55.67	6012.50
	1	2	46.25	92.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	108	55.47	5991.00
	1	2	57.00	114.00
	Total	110		
TIEM_EXP	0	108	55.62	6007.00
	1	2	49.00	98.00
	Total	110		
VEL_EXP	0	108	56.03	6051.00
	1	2	27.00	54.00
	Total	110		
LOG_EDAD	0	108	56.09	6057.50
	1	2	23.75	47.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	108	55.69	6014.50
	1	2	45.25	90.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	108	56.47	6099.00
	1	2	3.00	6.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

DIFUS10		N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	94	58.69	5517.00
	1	16	36.75	588.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	94	57.56	5411.00
	1	16	43.38	694.00
	Total	110		
EMPLEADO	0	94	54.19	5093.50
	1	16	63.22	1011.50
	Total	110		
VENTAS	0	94	52.48	4933.50
	1	16	73.22	1171.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	94	53.52	5031.00
	1	16	67.13	1074.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	94	54.26	5100.00
	1	16	62.81	1005.00
	Total	110		
RATIO_EX	0	94	54.87	5158.00
	1	16	59.19	947.00
	Total	110		
TIEM_EXP	0	94	56.56	5317.00
	1	16	49.25	788.00
	Total	110		
VEL_EXP	0	94	58.78	5525.00
	1	16	36.25	580.00
	Total	110		
LOG_EDAD	0	94	57.56	5411.00
	1	16	43.38	694.00
	Total	110		
LOG_VTA	0	94	52.48	4933.50
	1	16	73.22	1171.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	94	54.19	5093.50
	1	16	63.22	1011.50
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

DIFUS11		N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	106	56.57	5996.50
	1	4	27.13	108.50
	Total	110		
EDAD_EMP	0	106	55.53	5886.50
	1	4	54.63	218.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	106	56.22	5959.00
	1	4	36.50	146.00
	Total	110		
VENTAS	0	106	56.17	5954.50
	1	4	37.63	150.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	106	54.59	5786.50
	1	4	79.63	318.50
	Total	110		
NIVEL_IN	0	106	55.12	5842.50
	1	4	65.63	262.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	106	55.13	5844.00
	1	4	65.25	261.00
	Total	110		
TIEM_EXP	0	106	54.67	5795.50
	1	4	77.38	309.50
	Total	110		
VEL_EXP	0	106	56.22	5959.50
	1	4	36.38	145.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	106	55.53	5886.50
	1	4	54.63	218.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	106	56.17	5954.50
	1	4	37.63	150.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	106	56.22	5959.00
	1	4	36.50	146.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

DIFUS12	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE 0	107	55.33	5920.50
1	3	61.50	184.50
Total	110		
EDAD_EMP 0	107	55.34	5921.00
1	3	61.33	184.00
Total	110		
EMPLEADO 0	107	56.09	6002.00
1	3	34.33	103.00
Total	110		
VENTAS 0	107	56.29	6022.50
1	3	27.50	82.50
Total	110		
VOL_EXPO 0	107	55.67	5956.50
1	3	49.50	148.50
Total	110		
NIVEL_IN 0	107	55.96	5988.00
1	3	39.00	117.00
Total	110		
RATIO_EX 0	107	55.61	5950.00
1	3	51.67	155.00
Total	110		
TIEM_EXP 0	107	55.11	5897.00
1	3	69.33	208.00
Total	110		
VEL_EXP 0	107	55.21	5908.00
1	3	65.67	197.00
Total	110		
LOG_EDAD 0	107	55.34	5921.00
1	3	61.33	184.00
Total	110		
LOG_VTA 0	107	56.29	6022.50
1	3	27.50	82.50
Total	110		
LOG_EMP 0	107	56.09	6002.00
1	3	34.33	103.00
Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS13	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	66	60.44	3989.00
	1	44	48.09	2116.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	66	59.07	3898.50
	1	44	50.15	2206.50
	Total	110		
EMPLEADO	0	66	53.14	3507.00
	1	44	59.05	2598.00
	Total	110		
VENTAS	0	66	49.71	3281.00
	1	44	64.18	2824.00
	Total	110		
VOL_EXPO	0	66	48.48	3199.50
	1	44	66.03	2905.50
	Total	110		
NIVEL_IN	0	66	49.20	3247.50
	1	44	64.94	2857.50
	Total	110		
RATIO_EX	0	66	50.39	3325.50
	1	44	63.17	2779.50
	Total	110		
TIEM_EXP	0	66	53.59	3537.00
	1	44	58.36	2568.00
	Total	110		
VEL_EXP	0	66	56.77	3746.50
	1	44	53.60	2358.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	66	59.07	3898.50
	1	44	50.15	2206.50
	Total	110		
LOG_VTA	0	66	49.71	3281.00
	1	44	64.18	2824.00
	Total	110		
LOG_EMP	0	66	53.14	3507.00
	1	44	59.05	2598.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	DIFUS14	N	Rango promedio	Suma de rangos
CNAE	0	99	55.23	5468.00
	1	11	57.91	637.00
	Total	110		
EDAD_EMP	0	99	55.59	5503.00
	1	11	54.73	602.00
	Total	110		
EMPLEADO	0	99	54.37	5383.00
	1	11	65.64	722.00
	Total	110		
VENTAS	0	99	52.64	5211.50
	1	11	81.23	893.50
	Total	110		
VOL_EXPO	0	99	54.45	5391.00
	1	11	64.91	714.00
	Total	110		
NIVEL_IN	0	99	54.45	5391.00
	1	11	64.91	714.00
	Total	110		
RATIO_EX	0	99	54.41	5386.50
	1	11	65.32	718.50
	Total	110		
TIEM_EXP	0	99	55.14	5459.00
	1	11	58.73	646.00
	Total	110		
VEL_EXP	0	99	56.28	5571.50
	1	11	48.50	533.50
	Total	110		
LOG_EDAD	0	99	55.59	5503.00
	1	11	54.73	602.00
	Total	110		
LOG_VTA	0	99	52.64	5211.50
	1	11	81.23	893.50
	Total	110		
LOG_EMP	0	99	54.37	5383.00
	1	11	65.64	722.00
	Total	110		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	PRO_REAC	N	Rango promedio	Suma de rangos
EDAD_EMP	1,00	30	25,90	777,00
	2,00	22	27,32	601,00
	Total	52		
EMPLEADO	1,00	30	28,60	858,00
	2,00	22	23,64	520,00
	Total	52		
VENTAS	1,00	23	21,13	486,00
	2,00	17	19,65	334,00
	Total	40		
VOL_EXPO	1,00	30	29,47	884,00
	2,00	22	22,45	494,00
	Total	52		
ANT_EXP	1,00	28	25,98	727,50
	2,00	18	19,64	353,50
	Total	46		
TARDA_EX	1,00	28	22,59	632,50
	2,00	18	24,92	448,50
	Total	46		
LOG_VTA	1,00	23	21,13	486,00
	2,00	17	19,65	334,00
	Total	40		
LOG_EMP	1,00	30	28,60	858,00
	2,00	22	23,64	520,00
	Total	52		
VENTAS2	1,00	23	21,52	495,00
	2,00	17	19,12	325,00
	Total	40		
EDADEMP2	1,00	30	25,63	769,00
	2,00	22	27,68	609,00
	Total	52		

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	EDAD	N	Rango promedio	Suma de rangos
IP	1.00	57	56.05	3195.00
	2.00	53	54.91	2910.00
	Total	110		

Estadísticos de contraste^a

	IP
U de Mann-Whitney	1479.000
W de Wilcoxon	2910.000
Z	-.191
Sig. asintót. (bilateral)	.849

a. Variable de agrupación: EDAD

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	VOL EXP	N	Rango promedio	Suma de rangos
IP	1.00	56	51.10	2861.50
	2.00	54	60.06	3243.50
	Total	110		

Estadísticos de contraste^a

	IP
U de Mann-Whitney	1265.500
W de Wilcoxon	2861.500
Z	-1.492
Sig. asintót. (bilateral)	.136

a. Variable de agrupación: VOL EXP

Prueba de Mann-Whitney

Rangos

	EXP INT	N	Rango promedio	Suma de rangos
IP	1.00	52	44.52	2315.00
	2.00	49	57.88	2836.00
	Total	101		

Estadísticos de contraste^a

	IP
U de Mann-Whitney	937.000
W de Wilcoxon	2315.000
Z	-2.318
Sig. asintót. (bilateral)	.020

a. Variable de agrupación: EXP INT

Prueba de Mann-Whitney**Rangos**

	VEL EXP	N	Rango promedio	Suma de rangos
IP	1.00	49	49.17	2409.50
	2.00	49	49.83	2441.50
	Total	98		

Estadísticos de contraste^a

	IP
U de Mann-Whitney	1184.500
W de Wilcoxon	2409.500
Z	-.115
Sig. asintót. (bilateral)	.908

a. Variable de agrupación: VEL EXP

Prueba de Mann-Whitney**Rangos**

	TAMAÑO	N	Rango promedio	Suma de rangos
IP	1.00	71	52.94	3759.00
	2.00	39	60.15	2346.00
	Total	110		

Estadísticos de contraste^a

	IP
U de Mann-Whitney	1203.000
W de Wilcoxon	3759.000
Z	-1.148
Sig. asintót. (bilateral)	.251

a. Variable de agrupación: TAMAÑO

Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos

	NIVEL_IN	N	Rango promedio
IP	2	3	44.67
	3	5	46.10
	4	32	36.47
	5	55	65.71
	6	13	58.31
	7	2	100.75
	Total	110	

Estadísticos de contraste^{a,b}

	IP
Chi-cuadrado	22.472
gl	5
Sig. asintót.	.000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: NIVEL_IN

Prueba de Kruskal-Wallis

Rangos

	CNAE	N	Rango promedio
IP	1.00	30	54.07
	2.00	11	45.09
	3.00	15	54.30
	4.00	11	54.77
	5.00	12	76.54
	6.00	24	56.42
	7.00	7	42.50
Total	110		

Estadísticos de contraste^{a,b}

	IP
Chi-cuadrado	7.852
gl	6
Sig. asintót.	.249

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: CNAE

ANEXO III

