

Efecto del Compromiso y de los Recursos sobre el Emprendimiento Exportador. Consecuencias sobre los Resultados Empresariales en los Mercados Exteriores

Antonio Navarro-García
anavarro@us.es
Universidad de Sevilla

Manuel Rey-Moreno
mrmoreno@us.es
Universidad de Sevilla

Ramón Barrera-Barrera
rbarrera@us.es
Universidad de Sevilla

ABSTRACT

The present investigation, defining export entrepreneurship as the process via which a firm through exporting, and taking into account the internal and external factors which affect it, seeks to quickly exploit opportunities in the external markets. It does so in numerous countries simultaneously, diversifying its area of action and risks and has a strong export orientation or intensity, has two main objectives. Firstly, to get to know the internal drivers of export entrepreneurship from the resource-based view –RBV-. Second, know the effect of exporting venture in the business results, both quantitatively (sales growth) as qualitative (satisfaction). A conceptual model that is verified with a multi-sectorial sample of 212 Spanish exporting companies is proposed. The results reveal that export entrepreneurship positively depends on internal factors, such as export commitment and resources associated with experience and structure. Too, this paper show that export entrepreneurship have a positive effect on export performance. The results produce academic and managerial contributions for the field of export activities.

KEY WORDS: Export Entrepreneurship, Export Commitment, Resources, Export Performance

RESUMEN

La presente investigación, concibiendo al emprendimiento exportador como el proceso por el cual una empresa a través de la exportación, busca explotar rápidamente oportunidades en los mercados exteriores, haciéndolo en múltiples países de forma simultánea y ello con una elevada orientación o intensidad exportadora, tiene dos principales objetivos. En primer lugar, partiendo de las premisas del enfoque basado en los recursos –RBV- conocer como determinados factores internos (recursos y compromiso exportador) pueden influir en el nivel de emprendimiento que muestra la empresa exportadora en los mercados exteriores. En segundo lugar, conocer el efecto del emprendimiento exportador en los resultados empresariales, tanto desde el punto de vista

cuantitativo (crecimiento de las ventas) como cualitativo (satisfacción directiva). Las relaciones propuestas quedan plasmadas en un modelo conceptual que será contrastado a partir de una muestra multisectorial de 212 empresas exportadoras españolas. Los resultados revelan que el emprendimiento exportador depende positivamente del compromiso de la empresa con su actividad exportadora y de los recursos asociados a la experiencia y a la estructura. Además, se corrobora el efecto positivo que el nivel de emprendimiento exportador genera en los resultados empresariales, siendo recomendable que las empresas exportadoras desarrollen procesos de internacionalización acelerados, con presencia en múltiples países simultáneamente y con elevada propensión exportadora. Relevantes contribuciones académicas y directivas son ofrecidas en la última parte del trabajo que culmina con las limitaciones y futuras líneas de investigación.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento Exportador, Compromiso Exportador, Recursos, Resultado Exportador

INTRODUCCIÓN

El emprendedorismo y la exportación son dos elementos esenciales en el proceso de crecimiento económico de los países, a través de la creación o desarrollo de nuevos negocios (Acs et al., 2006; Hessels, 2007). El emprendedorismo contribuye al crecimiento económico a través de la generación y transmisión de conocimiento, el incremento de la competitividad y de la diversidad (Audretsch y Keilbach, 2004). La exportación tiene un impacto positivo sobre la cantidad nacional de reservas de divisas y el aumento de la prosperidad nacional, contribuyendo a la expansión de la industria doméstica, a la mejora de la productividad y del empleo (Hessels y van Stel, 2011). También es generadora de procesos de aprendizaje, tanto desde la óptica del capital humano como del tecnológico (Blalock y Gertler, 2004; Yeoh, 2004).

Ambos tópicos individualmente, emprendedorismo y exportación, son recurrentes en la literatura económica, de management y de marketing. Sin embargo, es muy limitado el conocimiento existente sobre emprendedorismo en la exportación (Hessels y van Stel, 2011). Su origen puede encontrarse en la fragmentación y ausencia de un marco teórico aceptado del campo de estudio al que pertenece, emprendedorismo internacional, el cual se caracteriza por diversos gaps de conocimiento, inconsistencias teóricas y resultados contradictorios (Keupp y Gassmann, 2009). En este contexto, la presente investigación pretende avanzar en el conocimiento del emprendedorismo exportador, delimitándolo conceptualmente, empleando para ello las tres dimensiones básicas del emprendedorismo internacional (grado, alcance y velocidad)-, así como analizar sus antecedentes internos, a partir del enfoque basado en los recursos –RBV-. En ello se centrará el primer objetivo de la investigación.

Por otra parte, el resultado exportador es el output fundamental sobre el que gira la toma de decisiones en la empresa exportadora (Navarro et al., 2011). En este contexto, si bien la literatura ofrece evidencias de la existencia de una relación positiva entre el nivel de emprendedorismo y los resultados empresariales (Hessels y van Stel, 2011), estas evidencias son muy escasas en el contexto de la exportación (Ibeh, 2004), siendo muy necesario avanzar en este campo de conocimiento. Cubrir este gap investigador constituye el segundo objetivo de la presente investigación.

Dos son las principales contribuciones del trabajo. Primero, tomando como referencia RBV, se demuestra que el nivel de emprendimiento exportador está condicionado por factores de tipo interno, tanto personales –compromiso exportador- como propios de la organización –experiencia y estructura-. Segundo, se corrobora que aquellas empresas exportadoras que muestran mayor nivel de emprendimiento, plasmándose en el desarrollo de procesos de internacionalización acelerados, con presencia internacional en múltiples países y elevada propensión exportadora, obtienen mejores resultados –cuantitativos y cualitativos- en los mercados exteriores que aquellas otras que muestran comportamientos más conservadores.

Para conseguir los objetivos propuestos, el trabajo tiene la siguiente estructura. En primer lugar, se establece el marco conceptual, definiendo el concepto y dimensiones del emprendedorismo exportador, a partir de las dimensiones del emprendedorismo internacional –grado, alcance y velocidad-. A continuación, se modelizan los determinantes internos del emprendedorismo exportador empleando RBV, permitiendo definir las hipótesis de investigación. En tercer lugar, se explica el método de investigación empleado a partir de una muestra multisectorial de 212 exportadores españoles. Finalmente, se discuten los resultados y se ofrecen las principales conclusiones y contribuciones del estudio, tanto académicas como desde la óptica de la gestión. El trabajo finaliza con las limitaciones y sugerencias para futuras líneas de investigación.

MARCO TEÓRICO Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Emprender implica crear o desarrollar un nuevo negocio, siendo en el caso de los exportadores en mercados diferentes al doméstico. Sin embargo, como señala Yeoh y Jeong (1995), refiriéndose a la exportación, no debe confundirse emprender con emprendedorismo, pues si bien lo primero simplemente puede implicar iniciar operaciones de comercio exterior, lo segundo –emprendedorismo- implica hacerlo de una manera proactiva. En este sentido, estos autores señalan que las empresas exportadoras pueden ser diferenciadas según su orientación emprendedora. Así, mientras algunos exportadores tienden a ser proactivos, innovadores y con menor aversión al riesgo en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados extranjeros, otros tienden a mostrarse reactivos o conservadores.

En línea con Yeoh y Jeong (1995), Ibeh y Young (2001) definen el emprendedorismo exportador como “el proceso por el cual los individuos, ya sean por sí mismos o dentro de las organizaciones, aprovechan las oportunidades de mercado –extranjero- teniendo en cuenta los recursos disponibles y los factores del entorno que les afectan”. Esta definición destaca que el emprendimiento exportador depende de factores internos (ej. recursos) y externos (ej. entorno). Ibeh (2003) añade a la definición de Ibeh y Young (2001), que son exportadores emprendedores aquellos que se muestran proactivos y agresivos en la búsqueda de oportunidades de exportación relacionadas con innovaciones de productos-mercados. Esta definición abrió el debate sobre que debe entenderse por proactividad en la exportación, incorporando tres nuevos elementos a la literatura sobre emprendedorismo exportador: velocidad, grado y alcance. La velocidad hace referencia al tiempo que la empresa tarda en iniciar su actividad exportadora (Acedo y Jones, 2007), así como el ritmo al que la empresa exportadora crece y se desarrolla en los mercados extranjeros (Kuivalainen et al., 2012). El grado o intensidad exportadora determina el nivel de orientación hacia los mercados exteriores, en relación al doméstico, de la empresa exportadora (Kuivalainen et al., 2007), empleándose normalmente el ratio ventas de

exportación respecto a las ventas totales para su medición. El alcance determina el número de mercados extranjeros –países- en los cuales la empresa exportadora genera ventas internacionales, siendo referido en la literatura como equivalente a la extensión o diversificación exportadora (Beleska_Spasova et al., 2012; Ruzo et al., 2011).

En este contexto, teniendo en cuenta las aportaciones señaladas en la literatura, el emprendedorismo exportador puede conceptualizarse como el proceso por el cual una empresa –sus directivos- a través de la exportación, teniendo en cuenta los factores internos y externos que les afectan, busca explotar rápidamente –prácticamente desde su constitución- oportunidades en los mercados exteriores, lo hace en múltiples países de forma simultánea, diversificando su ámbito de actuación y riesgos, y ello con una elevada orientación o intensidad exportadora. Por tanto, su naturaleza es tridimensional, determinada por la velocidad, el grado y el alcance, con las que la empresa exportadora busca y explota oportunidades en los mercados extranjeros.

Compromiso y recursos como determinantes del emprendimiento exportador

La revisión de la literatura revela la existencia de dos grupos de factores determinantes del emprendedorismo exportador: a) internos y b) externos. Estos dos grupos de factores son coincidentes con los propuestos por Keupp y Gassmann (2009) en el ámbito del emprendedorismo internacional. Los internos están asociados a factores personales o individuales de quienes toman las decisiones en la exportación, así como a las características propias de la organización, sus recursos y capacidades. Entre los personales, se incluyen factores cognitivos y actitudinales o motivacionales. Así, como señala Ibeh y Young (2001), los exportadores emprendedores se caracterizan por tener directivos innovadores, con un comportamiento proactivo y bajo nivel de aversión al riesgo en relación a los mercados extranjeros. Acedo y Jones (2007) añaden que el nivel de proactividad y de aversión al riesgo del exportador emprendedor vendrán condicionados por el nivel de tolerancia a la ambigüedad. También por el grado de orientación internacional de los export managers, en línea con Leonidou et al. (1998). En los factores personales también se incluyen las propias características demográficas de los decisores. Así, la experiencia laboral previa y la experiencia internacional contribuyen positivamente a mantener un mayor grado de emprendedorismo exportador (Ibeh, 2003; 2004; Acedo y Casillas, 2007). Esta experiencia, generadora de procesos de aprendizaje, reduce las barreras percibidas y potencia el emprendedorismo exportador (Zucchella et al., 2007; Julian y Ahmed, 2012).

Por otra parte, diversos son los factores internos, propios de la organización, que pueden influir en el grado de emprendedorismo exportador. Así, lo hace positivamente el desarrollo de una estructura (ej: departamento de exportación) que formalice la toma de decisiones y facilite la planificación (Caruana et al., 1998; Ibeh, 2003), y la disponibilidad de ciertos recursos y capacidades asociadas al conocimiento y aprendizaje organizacional (Zhou, 2007; Andersson y Johansson, 2008). También lo hará la adaptación del exportador a los mercados extranjeros, incluyendo la creación de redes de distribución internacionales (Ibeh, 2003) y la flexibilidad en la relación con los importadores (Rundh, 2011).

En la presente investigación, centrada en los factores de tipo interno, se van a considerar: a) factores personales, como es la actitud de los export managers hacia la exportación, reflejado en su compromiso exportador; b) factores de tipo organizacional, de forma que a

partir de los principios de RBV, se consideran recursos asociados a la estructura – departamento de exportación- y al aprendizaje –experiencia general e internacional-.

En este contexto, las actitudes de los export managers constituyen un elemento central en el progreso de la organización en los mercados extranjeros (Lages et al., 2008), pudiendo influir en el grado de orientación emprendedora (Acedo y Galán, 2011). Entre esas actitudes, las revisiones de Aaby y Slater (1989) y Zou and Stan (1998) otorgan un rol esencial al compromiso exportador. Estudios posteriores avalan estos planteamientos, tanto como antecedente directo del resultado exportador (Beamish et al., 1999; Styles y Ambler, 2000), como factor mediador de la relación estrategia de marketing internacional-resultado exportador (Hultman et al., 2009; Lages and Montgomery 2004; Navarro et al., 2010a; Sousa et al., 2008). Sin embargo, ningún trabajo previo que conozcamos ha planteado una relación directa entre compromiso y emprendimiento exportador.

En el presente trabajo, se define el compromiso exportador como la actitud –voluntad- de los decisores de dedicar adecuados recursos financieros, humanos y directivos a la actividad exportadora (Donthu y Kim, 1993). Esta voluntad atenúa los riesgos y barreras percibidas a la exportación (Styles y Ambler, 2000) y aumenta la predisposición a ofrecer un mayor soporte y apoyo a los distribuidores extranjeros (Cavusgil y Zou, 1994). Todo ello potencia el desarrollo de una cultura empresarial orientada a la exportación, pudiendo incidir en el proceso -velocidad, grado y alcance- de internacionalización (Navarro et al., 2013). Estos argumentos sostienen el planteamiento de la siguiente hipótesis de investigación:

H1: El compromiso exportador influye positivamente en el nivel de emprendedorismo de la empresa exportadora.

Por otra parte, RBV concibe a los recursos como la piedra angular de los resultados empresariales (Barney, 1991). El epicentro de este enfoque es conocer cómo las empresas pueden lograr ventajas competitivas y unos resultados superiores a sus competidores en el mismo mercado, mediante la adquisición y explotación de recursos que son únicos e inimitables (Dhanaraj and Beamish, 2003; Makadok, 2001).

La relación recursos y resultados también ha centrado la atención de los investigadores en el ámbito de la actividad exportadora (Cadogan et al. , 2009; Colton et al., 2010; Lages et al., 2009; Morgan et al., 2004, 2006; Singh, 2009). Sin embargo, es amplio el desconocimiento que existe sobre la relación recursos-emprendimiento exportador. En la presente investigación, siguiendo las pautas establecidas en el trabajo de Ruzo et al. (2011) vamos a considerar dos tipos de recursos a) recursos asociados a la experiencia y b) recursos asociados a la estructura.

En relación a la experiencia, distinguimos entre experiencia general e internacional. La experiencia general está asociada al conocimiento de la actividad empresarial en la industria en la que se compite (Zou y Stan, 1998), mientras la experiencia internacional es indicativa del nivel de conocimiento sobre los mercados extranjeros (Fischer y Reuber, 2003). La experiencia general proporciona una base fundamental para iniciar movimientos de internacionalización, fruto del aprendizaje organizacional y del aumento de la confianza directiva en la toma de decisiones (Majocchi et al. , 2005). Refuerza el nivel de planificación y reduce los niveles de improvisación, disminuyendo la probabilidad de tomar decisiones erróneas en mercados diferentes al doméstico (Nemkova et al., 2012). Todo ello puede reforzar la orientación exportadora de la organización, impulsando el grado y alcance asociados al emprendimiento exportador (Ruzo et al., 2011). La experiencia internacional es

generadora de un aprendizaje específico asociado a la actividad exportadora, proporcionando una valiosa información para facilitar la adaptación de la empresa a las necesidades de los mercados extranjeros, facilitando el posicionamiento internacional (Morgan et al., 2004). Ello reduce los riesgos y barreras percibidas asociados a la exportación, aumentando la orientación de la empresa hacia los mercados exteriores e impulsando su espíritu emprendedor (Autio et al. 2000; Knight y Cavusgil 2004). Estos fundamentos nos llevan a plantear la siguiente hipótesis de investigación:

H2: Los recursos asociados a la experiencia, general e internacional, de la empresa exportadora influye positivamente en el nivel de emprendedorismo.

Por otra parte, existe una correlación positiva entre la creación y adaptación de sistemas e infraestructuras específicas para la actividad exportadora y el avance de la empresa en su proceso de internacionalización (Vermeulen y Barkema, 2002). Así, la creación de un departamento de exportación ayuda a organizar y planificar la actividad exportadora (Caruana et al., 1998), y facilita la captación de información de los mercados exteriores, agilizando la búsqueda y explotación de nuevas oportunidades (Czinkota y Ronkainen, 2002). Ello aumenta la competitividad internacional de la empresa, reflejándose en una mayor orientación exportadora que influirá en los niveles de diversificación de mercados y acelerará la expansión internacional de la organización (Ruzo et al., 2011). Los argumentos expuestos, nos llevan a plantear la siguiente hipótesis:

H3: Los recursos asociados a la existencia de una estructura específica –departamento de exportación- para la actividad exportadora influye positivamente en el nivel de emprendedorismo.

Emprendimiento y resultado de la actividad exportadora

El resultado exportador es un aspecto esencial para la toma de decisiones en el ámbito internacional (Madsen, 1998). Cavusgil y Zou (1994) definen el resultado exportador como la extensión por la cuál la firma alcanza sus objetivos a través de la exportación de sus productos-marcas a los mercados extranjeros, incluyendo tanto aspectos económicos (beneficio, ventas, etc.) como estratégicos (posicionamiento internacional, incremento de la cuota de mercado derivado de la exportación, logro de objetivos, etc.), a través de la planificación y ejecución de la estrategia de marketing exportador de la empresa. De la revisión de la literatura (Zou, et al. 1998; Rose y Shoham 2002; Sousa 2004) se desprende tres aspectos básicos del resultado exportador: (1) es un concepto multidimensional, el cual debe ser valorado a través de medidas cuantitativas (ventas, rentabilidad, crecimiento, etc.) y cualitativas (éxito percibido, satisfacción, logro de objetivos, etc.); (2) su evaluación debe realizarse no de forma puntual (corto plazo) sino en un horizonte temporal dado (Lages y Montgomery 2004); (3) las medidas empleadas para su evaluación deben reflejar las percepciones directivas sobre los resultados alcanzados (ej. satisfacción directiva con el resultado exportador) (Lages et al., 2008).

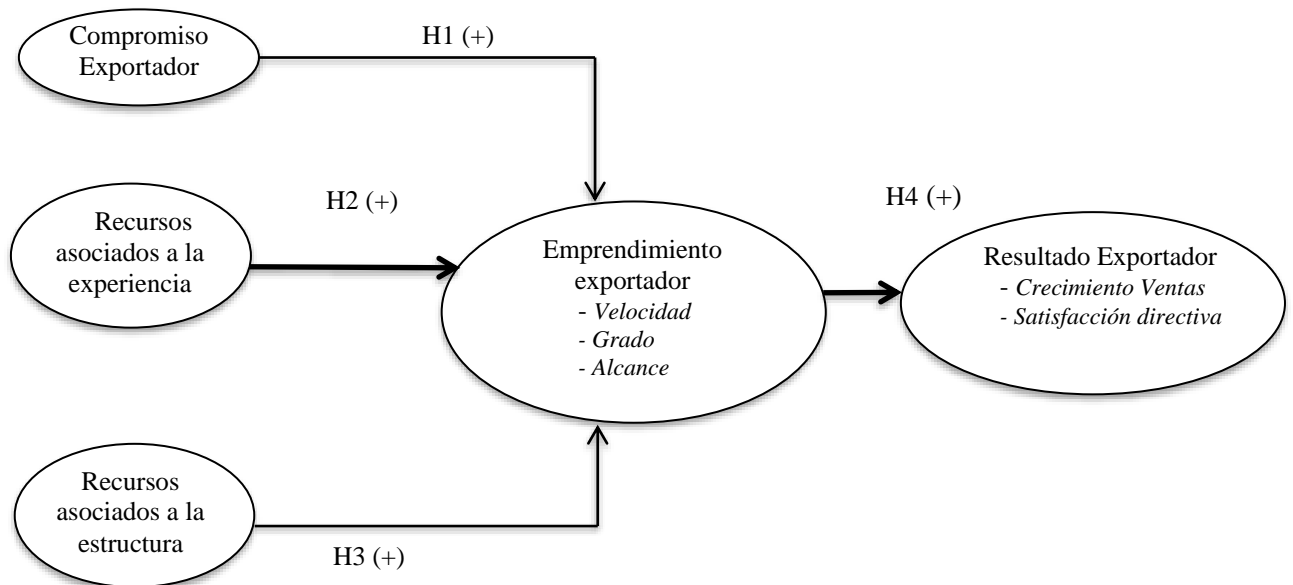
En el presente trabajo se tienen en cuenta los tres aspectos señalados (1) se conciben dos dimensiones del resultado exportador, una cuantitativa -crecimiento de las ventas de exportación- y otra cualitativa –satisfacción directiva-; (2) el resultado exportador se evalúa a lo largo de un periodo de tiempo –últimos tres años- (3) se tienen en cuenta las percepciones directivas (satisfacción directiva) sobre diversas medidas vinculadas al éxito de la empresa en los mercados extranjeros (reputación e imagen, expansión internacional, cuota de mercado, etc.).

En este contexto, algunos trabajos han mostrado que el alcance internacional de la empresa exportadora, evaluado a través del número de países en los cuales está presente, influye en el resultado exportador (Navarro, 2002; Ruza et al., 2011). Así, se considera que aquellas empresas exportadoras que diversifican mercados, comercializando sus productos y/o servicios de forma simultánea en múltiples países suelen alcanzar mejores resultados que aquellas otras cuyo alcance internacional es más limitado. Otros trabajos han demostrado que el desarrollo de procesos de internacionalización acelerado, lo cual suele ser indicativo de una mayor orientación internacional de la organización e incluso de una visión más global de los negocios internacionales, tiene una influencia positiva en los resultados alcanzados por la empresa en los mercados exteriores. Así se ha demostrado, desde la óptica de las exportaciones, en los trabajos de Zahra et al. (2000), Kuivalainen et al. (2012) y Powell (2014), por ejemplo. También, algunos autores han señalado el positivo efecto que desempeña la orientación exportadora de la organización en el resultado exportador. Así, aquellas organizaciones cuyos directivos se muestran más proactivos en la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados extranjeros, mostrando una mayor orientación exportadora, suelen tener mayores ventas, rentabilidad, etc., y estar más satisfecho con el desempeño exportador que aquellas otras con menor orientación internacional (Ibeh, 2004; Nemkova et al., 2012). En definitiva, los argumentos expuestos avalan el planteamiento de la posible existencia de una relación positiva entre el nivel de emprendimiento exportador, determinado por la mayor velocidad de entrada, alcance internacional y orientación exportadora, y los resultados que la firma logra en los mercados exteriores. Por ello, planteamos la siguiente hipótesis de investigación.

H4: *Existe una relación positiva entre el nivel de emprendimiento de la empresa exportadora y sus resultados empresariales en los mercados exteriores.*

Las relaciones propuestas quedan reflejadas en la figura 1.

FIGURA 1. *Modelo conceptual*



MÉTODO

Muestra y técnica de análisis de datos

En la presente investigación, se ha empleado una muestra multisectorial para aumentar la varianza observada y reforzar la generalización de los resultados (Morgan et al., 2004). A partir de las consultas realizadas en la web del Instituto de Comercio Exterior Español (ICEX), se enviaron mediante e-mail cuestionarios a 1250 responsables de exportación de empresas exportadoras españolas. Se recibieron 212 cuestionarios validos, lo cual representa un ratio de respuesta del 17%, que está entre el 15 y el 20% considerado como ratio de respuesta adecuado (Menon et al., 1996).

La mayoría de las empresas exportadoras incluidas en la muestra eran de pequeño tamaño (el 61% -130 empresas- tenía menos de 50 empleados) y destinaban escasos recursos humanos a la actividad exportadora (en el 86% de las empresas había menos de 5 empleados asociados a la exportación). La mayoría (81%) contaba con un responsable de exportación, aunque una minoría (33%; 70 empresas) había creado un departamento de exportación. La experiencia en el sector era notable en la mayor parte de las empresas encuestadas (el 86% llevaba más de 15 años desarrollando la actividad), así como en el desarrollo de negocios internacionales (el 61% llevaba más de 15 años exportando a los mercados extranjeros). Finalmente, la mayoría de las empresas incluidas en la muestra mostraba una fuerte concentración de sus ventas en muy pocos mercados (el 71% exportaba a ≤ 5 países).

En cada una de las empresas exportadoras, se seleccionó un informante único para que completara el cuestionario. El empleo de un informante único reduce los errores y sesgos asociados a la tenencia de diferentes perspectivas de una misma cosa, ocurriendo cuando se emplea más de un informante en cada empresa (Huber y Power, 1985). Para asegurar la fiabilidad de la fuente de información, se pidió al máximo responsable de la actividad exportadora que completase el cuestionario. En este sentido, el cuestionario incluía una sección específica donde se le preguntaba al encuestado por diversas características personales, entre las que se incluía el tipo de responsabilidad asociado a la actividad exportadora, evitando los sesgos asociados al posible desconocimiento de las cuestiones planteadas.

La modelización de ecuaciones estructurales via PLS (partial least squares) fue la técnica empleada para el análisis de datos con objeto de comprobar las relaciones entre los constructos, teniendo en cuenta las características del modelo propuesto (predictivo) y de la muestra -inferior a 250 observaciones- (Reinartz et al., 2009). Específicamente, para el análisis empírico de datos se empleó el paquete estadístico SmartPLS 2.0 M3.

Escalas de medida

El empleo de variables latentes evaluadas a través de diferentes indicadores exige definir el tipo de relación entre el constructo y las variables observadas que lo definen. Dos perspectivas son posibles al respecto: (1) escalas reflectivas; (2) escalas formativas. La perspectiva más tradicional en el ámbito del marketing ha sido considerar a las escalas de medida con una naturaleza reflectiva (Diamantopoulos, 2008), asumiendo que los indicadores fluctúan de acuerdo a las variaciones en la variables latente (Edwards y Bagozzi, 2000). Sin embargo, en numerosas ocasiones el constructo latente queda formado por indicadores, que aún midiendo el mismo concepto, tienen distinta naturaleza. En este

contexto, ha surgido con fuerza (Diamantopoulos y Winklhofer 2001; Jarvis et al., 2003; MacKenzie et al. 2005; Diamantopoulos y Sigauw, 2006), el empleo de las escalas formativas, que implica que los cambios en los indicadores generan variaciones en el concepto latente. Es decir, el constructo se forma a partir de una combinación, normalmente lineal, de sus indicadores más un término de error (Bollen, 1989; Bollen y Lennox, 1991). En esta dirección, Diamantopoulos (1999) señala que el empleo un enfoque formativo en la configuración de los instrumentos de medidas puede ser muy atractivo cuando se evalúan constructos de una naturaleza muy compleja. Así entendemos que ocurre en la presente investigación a la hora de evaluar el resultado exportador, considerándolo como un constructo formativo de segundo orden al estar compuesto por dos dimensiones de naturaleza muy diferente (crecimiento de las ventas y satisfacción). Desde esta perspectiva, siguiendo a Cadogan et al. (2002), la dimensión cualitativa del resultado exportador fue evaluada a través de la satisfacción percibida por los responsables de exportación asociado al logro de cinco objetivos en los últimos tres años (crecimiento de las ventas internacionales, imagen y notoriedad de la empresa en los mercados extranjeros, rentabilidad del negocio exportador, cuota de mercado y expansión internacional). La dimensión cuantitativa fue medida a través del crecimiento de las ventas asociadas a la actividad exportadora en los últimos tres años (Cavusgil and Zou, 1994; Navarro et al. 2010b). También un carácter formativo tiene el emprendimiento exportador, pues queda configurado por tres dimensiones de muy distinta naturaleza: a) velocidad de internacionalización, medido por el tiempo que la empresa tarda en iniciar su actividad exportadora (Acedo y Jones, 2007); b) el grado o intensidad exportadora que, siendo indicativo del nivel de orientación hacia los mercados exteriores, en relación al doméstico, de la empresa exportadora (Kuivalainen et al., 2007), se midió por el ratio ventas de exportación respecto a las ventas totales; c) el alcance internacional determina el número de mercados extranjeros –países- en los cuales la empresa exportadora genera ventas internacionales (Beleska_Spasova et al., 2012; Ruzo et al., 2011).

El resto de las escalas se consideran de naturaleza reflectiva. Así, se concibe al compromiso exportador como la actitud –voluntad- de los responsables de la actividad exportadora de destinar adecuados recursos financieros, humanos y directivos a la exportación (Donthu y Kim, 1993, Navarro et al., 2010a). En cuanto a los recursos, teniendo en cuenta el trabajo de Ruzo et al. (2011), se midió la experiencia general por los años transcuridos desde la creación de la empresa, la experiencia internacional por los años que la empresa lleva desarrollando operaciones de comercio exterior y los recursos asociados a la estructura por la disponibilidad o no de un departamento de exportación.

RESULTADOS

Evaluación del modelo de medida

Para la interpretación y análisis del modelo propuesto mediante PLS se desarrollaron dos etapas distintas (Barclay et al. 1995): (1) evaluación del modelo de medida; (2) análisis del modelo estructural. Esta secuencia asegura que las escalas de medidas propuestas son validas y fiables antes de proceder al contraste de hipótesis. La tabla 1 refleja los parámetros asociados a la evaluación del modelo de medida. Como se observa en la tabla 1, para las escalas reflectivas, las cargas factoriales están por encima del valor recomendado de 0,70 (Carmines y Zeller, 1979). También los valores de la fiabilidad compuesta y de la varianza extraída media –AVE- superan los límites recomendados de 0,7 y 0,5, respectivamente (Fornell y Larcker, 1981). Los valores obtenidos soportan la validez convergente de las

escalas reflectivas consideradas en el presente estudio. Finalmente, para asegurar la validez discriminante, se comprobó que las correlaciones (tabla 2) entre cada par de constructos no excediese del valor de la raíz cuadrada de AVE de cada constructo (Barclay et al. 1995). Además, se verificó que las intercorrelaciones entre constructos eran significativamente diferentes de 1, proporcionando evidencia adicional de la validez discriminante en el caso de las escalas reflectivas.

En la validación de las escalas formativa “resultado exportador” y “emprendimiento exportador” se tuvieron en cuenta las recomendaciones de Diamantopoulos (2008). En este sentido, teniendo en cuenta que no podemos omitir o eliminar ninguno de los indicadores que forman la escala al considerar que poseen información relevante, se aseguró la ausencia de multicolinealidad a través del factor de inflación de la varianza (FIV), siendo inferior al valor recomendado de 5 (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

TABLA 1. *Evaluación del modelo de medida*

CONSTRUCTO/Dimensión/Indicador	FIV	Peso	Carga factorial	Fiabilidad compuesta	AVE
COMPROMISO EXPORTADOR (Constr. reflectivo 1er orden)				0.898	0.688
COMMITM1			0.835		
COMMITM2			0.861		
COMMITM3			0.834		
COMMITM4			0.785		
RECURSOS DE EXPERIENCIA (Constructo reflectivo de 1er orden)				0.912	0.834
Experiencia General			0.953		
Experiencia Exportadora			0.876		
RECURSOS DE ESTRUCTURA				n.a.	n.a.
Estructura –Dpto. de Exportación-			1.00		
EMPRENDIMIENTO EXPORTADOR (Constr. formativo 1er orden)				n.a.	n.a.
Velocidad		0.400			
Grado		0.543			
Alcance		0.722			
RESULTADO EXPORTADOR (Constr. formativo 2º orden)				n.a.	n.a.
Resultado exportador cuantitativo (Constructo reflectivo)	2.140	0.293		0.863	0.698
Crev_2009			0.787		
Crev_2010			0.897		
Crev_2011			0.834		
Resultado exportador cualitativo (Constructo reflectivo)	1.971	0.854		0.936	0.725
SAT1			0.885		
SAT2			0.809		
SAT3			0.913		
SAT4			0.823		
SAT5			0.831		

n.a.: no aplicable

TABLA 2. *Correlaciones entre constructos*

Construct	1	2	3	4	5
1. Compromiso exportador	0.829				
2. Resources de experiencia	0,134	0.913			
3. Recursos de estructura	0.290	0.119	n.a		
4. Emprendimiento exportador	0.303	0.427	0.421	n.a	
5. Resultado exportador	0.460	0.241	0.04	0.392	n.a

En la diagonal principal se recoge la raíz cuadrada de AVE; n.a: No aplicable

Contraste de hipótesis: Modelo Estructural

Asegurada la validez convergente y discriminante del modelo de medida, se procedió a testar las relaciones entre las distintas variables, comenzado por obtener, mediante el método bootstrap (1000 sub-muestras; Davidson and MacKinnon, 2000) los distintos

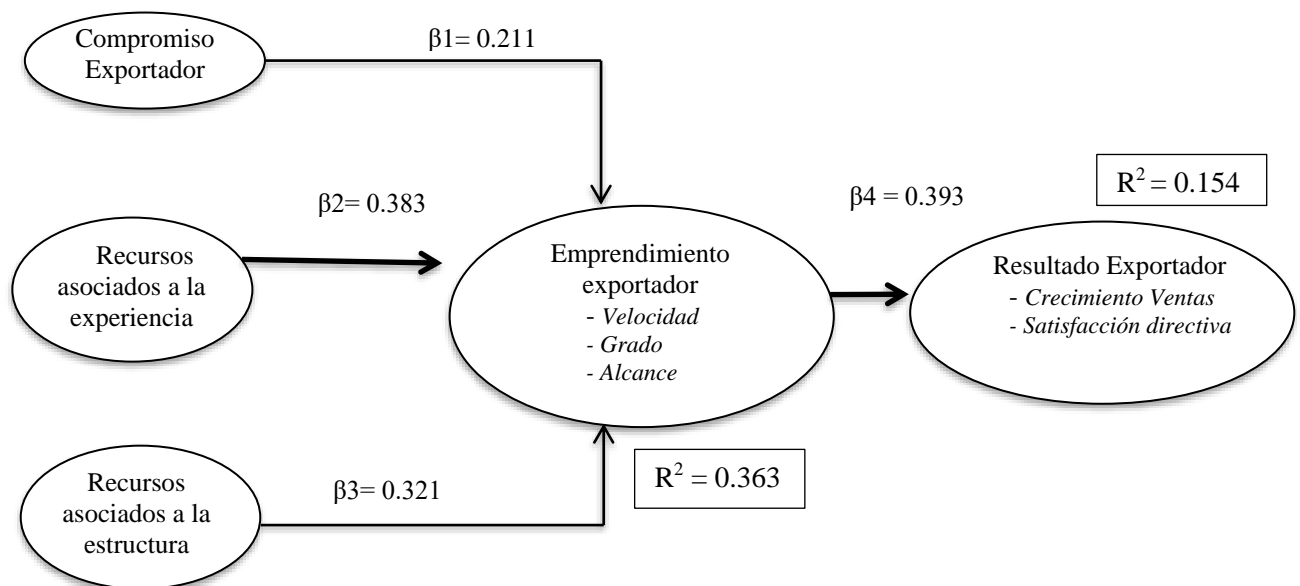
parámetros estadísticos (tabla 3). El soporte de las hipótesis planteadas se realizó a partir del signo y la significatividad de los t-valores en cada una de las relaciones (coeficientes β) analizadas. En este sentido, se verifican en la dirección apuntada las cuatro hipótesis planteadas. La figura 2 recoge el modelo estructural de forma gráfica.

TABLA 3. *Parámetros asociados al contraste de hipótesis*

Hipótesis	β	t-valor	Soportada
H ₁ : Compromiso exportador- Emprendimiento exportador	0.211	2.074**	Si
H ₂ : Recursos de experiencia - Emprendimiento exportador	0.383	1.934*	Si
H ₃ : Recursos de estructura - Emprendimiento exportador	0.321	2.886***	Si
H ₄ : Emprendimiento exportador – Resultado exportador	0.393	2.896***	Si

Nota: ns = no significativo (test de 1-cola t(999) test) *** p < 0.01; ** p < 0.05; ***p < 0.1

FIGURA 2. *Modelo Estructural*



DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

La discusión está organizada en torno a los objetivos de la investigación. Se ha validado el modelo conceptual propuesto y ello considerando al emprendimiento exportador como un proceso asociado a los responsables de la actividad exportadora a través del cuál deciden cuándo (velocidad), cómo (grado) y dónde (alcance) la empresa va a desarrollar su actividad exportadora. En este proceso intervienen, siguiendo los fundamentos de RBV, factores de tipo interno, tanto de carácter personal asociados a las actitudes directivas –compromiso exportador- como de tipo organizacional, como son los recursos asociados a la experiencia y a la estructura –dpto. de exportación-. La influencia de estos factores internos logra explicar una varianza del emprendimiento exportador del 36,3% ($R^2 = 0.363$). Además, el emprendimiento exportador tiene una influencia decisiva en los resultados empresariales en los mercados internacionales, explicando por si sólo el 15,4% de la varianza del resultado

exportador ($R^2 = 0.154$). Focalizando en las relaciones entre las variables incluidas en el modelo propuesto, interesantes implicaciones académicas pueden ofrecerse, que pasamos a detallar a continuación.

Primero, las actitudes hacia la exportación que muestran los responsables de la actividad exportadora son determinantes esenciales del nivel de emprendimiento exportador. Esta afirmación está en línea con aportaciones previas que señalan que las actitudes directivas condicionan el proceso de internacionalización de las organizaciones (Lages et al., 2008), pudiendo influir en la orientación exportadora de la empresa (Acedo y Galán, 2011). En nuestro caso, estas actitudes han sido medidas a través del compromiso exportador, entendida como la voluntad de la dirección de dedicar recursos humanos, financieros y directivos a su actividad exportadora. Este compromiso exportador ejerce una influencia directa y positiva sobre el nivel de emprendimiento exportador, confirmando H1 ($\beta_1 = 0.211$; $t\text{-value} = 2.074$). Ello puede ser debido a que el compromiso exportador atenúa los riesgos y barreras percibidas de la exportación (Styles y Ambler, 2000), potenciando el desarrollo de una cultura orientada a los mercados exteriores que puede ser determinante de la velocidad, el grado y el alcance internacional de la organización (Navarro et al., 2013).

Segundo, conforme a RBV, los recursos de la empresa exportadora son impulsores, en nuestro caso los principales, del emprendimiento exportador. Así, se demuestra en la presente investigación, donde los recursos asociados al aprendizaje –experiencia- y disposición de una estructura específica –departamento de exportación- en la empresa exportadora ejercen un efecto muy positivo sobre la velocidad, el grado y el alcance internacional de la organización, confirmando H2 ($\beta_2 = 0.383$; $t\text{-value} = 1.934$) y H3 ($\beta_3 = 0.321$; $t\text{-value} = 2.886$). La disposición de estos recursos ofrecen un mayor soporte en la toma de decisiones, aumentando la orientación de la empresa hacia los mercados internacionales (Ibeh, 2003). La experiencia general proporciona una base fundamental para iniciar movimientos de internacionalización, fruto del aprendizaje organizacional y del aumento de la confianza directiva en la toma de decisiones (Majocchi et al., 2005). Refuerza el nivel de planificación y reduce los niveles de improvisación, disminuyendo la probabilidad de tomar decisiones erróneas en mercados diferentes al doméstico (Nemkova et al., 2012). Todo ello fomenta la orientación exportadora de la organización, impulsando el grado y alcance asociados al emprendimiento exportador (Ruzo et al., 2011). La experiencia internacional es generadora de un aprendizaje específico asociado a la actividad exportadora, proporcionando una valiosa información para facilitar la adaptación de la empresa a las necesidades de los mercados extranjeros, facilitando el posicionamiento internacional (Morgan et al., 2004). Ello reduce los riesgos y barreras percibidas asociados a la exportación, aumentando la orientación de la empresa hacia los mercados exteriores e impulsando su espíritu emprendedor (Autio et al. 2000; Knight and Cavusgil 2004). Por su parte, la existencia de un departamento de exportación ayuda a formalizar la toma de decisiones y aumenta los niveles de planificación (Caruana et al., 1998). De esta forma se reducen las barreras percibidas a la exportación, aumentando la predisposición a diversificar mercados (Ruzo, et al., 2011).

Tercero, se demuestra la existencia de una relación positiva entre el nivel de emprendimiento y el resultado exportador (crecimiento de las ventas en los últimos tres años y satisfacción directiva) confirmando la hipótesis H4 ($\beta_4 = 0.393$; $t\text{-value} = 2.896$). En este sentido, es recomendable que las empresas exportadoras desarrollen procesos de internacionalización acelerados, aunque siempre con unas claras directrices estratégicas, planificando adecuadamente los tempos y formas de entrada en los mercados extranjeros (Acedo y Jones, 2007). Igualmente es recomendable el desarrollo de estrategias de

diversificación de mercados, plasmadas en una mayor alcance internacional de la organización, pues contribuye positivamente a mejorar el resultado exportador (Navarro, 2002; Ruzo et al., 2011). También lo hará la mayor orientación exportadora de la firma, que se traducirá en una mayor participación de las ventas internacionales en las ventas totales de la organización (Kuivalainen et al., 2012).

En definitiva, este trabajo contribuye significativamente a cubrir el importante gap existente en la literatura sobre emprendimiento exportador y ello entorno los fundamentos de RBV. Concretamente, este estudio demuestra que el nivel de emprendimiento de la empresa exportadora depende del compromiso que muestre la dirección con la exportación, y de los recursos asociados a la experiencia y estructura de la empresa exportadora. Por otra parte, los resultados del trabajo contribuyen a conocer cómo el nivel de emprendimiento exportador puede influir positivamente tanto en el crecimiento de las ventas internacionales a lo largo de un periodo de tiempo, como en la satisfacción que experimentan los directivos con el logro de objetivos en los mercados exteriores.

Desde la óptica directiva, el presente trabajo también ofrece importantes contribuciones que pueden ayudar a los directivos responsables de exportación a sistematizar la toma de decisiones. Así, la dirección de la empresa exportadora debe mostrar una actitud proactiva hacia los mercados exteriores, destinando los recursos humanos, financieros y directivos necesarios. Este compromiso exportador alienta el que la empresa exportadora acelere su proceso de internacionalización, diversifique mercados en la búsqueda de oportunidades comerciales y muestre una mayor propensión exportadora. Igualmente, las empresas exportadoras deben ser proclives a la creación de estructuras específicas para la toma de decisiones, por ejemplo un departamento de exportación, pues ello facilitará la planificación de las exportaciones y agilizará la toma de decisiones. Todo ello redundará en un aumento de la orientación emprendedora de la organización. También lo hará el aprendizaje, fruto de la experiencia, tanto en la industria como específicamente en los mercados extranjeros. En este sentido, para lograr cuanto antes la necesaria experiencia internacional, es recomendable que la empresa exportadora acelere su proceso de internacionalización. Todo ello influirá positivamente en el resultado exportador.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Aunque este estudio ofrece importantes y novedosas contribuciones desde la óptica del marketing internacional, y específicamente relacionado con el tópico del emprendimiento exportador, no está exento de limitaciones, las cuales constituyen el elemento de partida de futuras líneas de investigación. La primera limitación concierne al tipo de estudio realizado, desarrollado a partir de información obtenida en un momento concreto del tiempo. En este sentido, sería recomendable realizar un estudio longitudinal, para analizar como las variaciones, a lo largo de un periodo de tiempo, del compromiso y de los recursos asociados a la actividad exportadora influyen en los niveles de emprendimiento exportador y en su interrelación con los resultados empresariales alcanzados en los mercados exteriores. La segunda limitación está asociada a la muestra empleada, pues procede de un único país. Por ello, con objeto de generalizar las conclusiones sería recomendable desarrollar estudios con muestras de una mayor amplitud geográfica. Finalmente, la última limitación concierne al efecto que sobre las variables incluidas en el modelo pudieran ejercer otros factores no considerados en el presente estudio. Así, podría ser conveniente tener en cuenta las características del producto exportado, el sector de actividad, la calidad de las

relaciones con los distribuidores internacionales, las capacidades dinámicas de la organización, etc. (Leonidou, et al. 2002; Morgan, et al. 2006; Blesa y Ripollés, 2008).

REFERENCIAS

- Aaby, N. E., y Slater, S. F. (1989). "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988", *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Acedo, F.J. y Casillas, J.C. (2007). "Age at entry in international markets of spanish SMEs: entrepreneurial and institutional determinants", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(3), 130-150.
- Acedo, F.J. y Jones, M.V. (2007). "Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms: The early and rapid internationalization of the firm", *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Acedo, F.J. y Galán, J.L. (2011). "Export stimuli revisited: The influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour", *International Small Business Journal*, 29(6), 648-670.
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunjerhelm, P., y Carlsson, B. (2006). "The knowledge spillover theory of entrepreneurship", CESIS Electronic Working Paper Series, Paper No. 77.
- Andersson, M. y Johansson, B. (2008). "Innovation ideas and regional characteristics: product innovations and export entrepreneurship by firms in Swedish regions", *Growth and Change*, 39(2), 193-224.
- Audretsch, D.B., y Keilbach, M. (2004). "Entrepreneurship capital and economic performance", *Regional Studies*, 38(8), 949-959.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Almeida, J. G. (2000). "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R.L. (1995). "The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration", *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beamish, P.W., Karavis, L., Goerzen, A. y Lane, C. (1999). "The relationship between organizational structure and export performance", *Management International Review*, 39(1), 37-54.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W. y Stride, C. (2012). "Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters", *Journal of World Business*, 47(4), 635-647.
- Blalock, G. y Gertler, P. J. (2004). "Learning from exporting revisited in a less developed setting", *Journal of Development Economics*, 75(2), 397-416.
- Blesa, A. y Ripollés, M. (2008). "The impact of marketing capabilities on economic international performance", *International Marketing Review*, 25(6), 651-673.
- Bollen, K. y Lennox, R. (1991). "Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective", *Psychological Paradigm*, 110(2), 305-314.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley y Sons, Inc. New York, NY.
- Cadogan, J. W., Kuivalainen, O. y Sundqvist, S. (2009). "Export market-oriented behavior and export performance: quadratic and moderating effects under differing degrees of market dynamism and internationalization", *Journal of International Marketing*, 17(4), 71-89.

- Cadogan, J.W., Diamantopoulos, A. y Siguaw J.A. (2002). "Export market-oriented activities: Their antecedents and performance consequences", *Journal of International Business Studies*, 33(3), 615-626.
- Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. CA: Sage, Beverly Hills.
- Caruana, A., Morris, M. y Vella, A. (1998). "The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms", *Journal of Small Business Management*, 36(1), 16-29.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994). "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures", *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Colton, D.A., Roth, M.S. y Bearden, W.O. (2010). "Drivers of international e-tail performance: the complexities of orientations and resources", *Journal of International Marketing*, 18 (1), 1-22.
- Czinkota, M.R., y Ronkainen, I. A. (2002). *International Marketing*. South-Western Pub.
- Davidson, R., y Mackinnon, J.G. (2000). "Bootstrap tests: how many bootstraps?", *Econometric Reviews*, 19(1), 55-68.
- Dhanaraj, C. y Beamish, P. W. (2003). "A resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J.A. (2006). "Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration", *British Journal of Management*, 17, 263-282.
- Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.M. (2001). "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development", *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Diamantopoulos, A. (1999). "Viewpoint. Export performance measurement: reflective versus formative indicators", *International Marketing Review*, 16(6), 444-457.
- Diamantopoulos, A. (2008). "Formative indicators: Introduction to the special issue". *Journal of Business Research*, 61(12), 1201-1202.
- Donthu, N., y Kim, S. H. (1993). "Implications of firm controllable factors on export growth", *Journal of Global Marketing*, 7(1), 47-64.
- Edwards, J.R y Bagozzi, R.P. (2000). "On the nature and direction of relationships between construct and measures", *Psychological Methods*, 5(2), 155-174.
- Fischer, E., y Reuber, A.R. (2003). "Targeting export support to SMEs: owners international experience as a segmentation basis", *Small Business Economics*, 20(1), 69-82.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hessels, S.J.A. y van Stel, A. (2011). "Entrepreneurship, export orientation, and economic growth". *Small Business Economics*, 37(2), 255-268,
- Hessels, S.J.A. (2007). "Innovation and international involvement of Dutch SMEs", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(3), 234-255.
- Huber, G.P. y Power, D.J. (1985). "Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy", *Strategic Management Journal*, 6(2), 171-180.
- Hultman, M., Robson, M. J. y Katsikeas, C. S. (2009). "Export product strategy fit and performance: an empirical investigation", *Journal of International Marketing*, 17(4), 1-23.
- Ibeh, K.I. (2003). "Toward a contingency framework of export entrepreneurship: Conceptualisations and empirical evidence", *Small Business Economics*, 20(1), 49-68.
- Ibeh, K.I. (2004). "Furthering export participation in less performing developing countries: The effects of entrepreneurial orientation and managerial capacity factors", *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 94-110.

- Ibeh, K.I. y Young, S. (2001). "Exporting as an entrepreneurial act-An empirical study of Nigerian firms". *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.
- Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B. y Podsakoff, P.M. (2003). "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research", *Journal of Consumer Research*, 30, 199-218.
- Julian, C.C., y Ahmed, Z.U. (2012). "Factors impacting international entrepreneurship in Malaysia", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 229-245.
- Keupp, M.M., y Gassmann, O. (2009). "The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field", *Journal of Management*, 35(3), 600-633.
- Knight, G.A. y Cavusgil, S.T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm", *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., y Puumalainen, K. (2012). "Start-up patterns of internationalization: a framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs", *European Management Journal*, 30(4), 372-385.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., y Servais, P. (2007). "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance", *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Lages, L. F., Jap, S.D. y Griffith, D.A. (2008). "The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach", *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.
- Lages, L.F., Silva, G. y Styles, C. (2009). "Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance", *Journal of International Marketing*, 17 (4), 47-70.
- Lages, L.F. y Montgomery, D.B. (2004). "Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. Evidence from small and medium-sized exporters". *European Journal of Marketing*, 38(9-10), 1186-1214.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. y Piercy, N. F. (1998). "Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions", *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. y Samiee, S. (2002). "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis", *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Jarvis, C.B. (2005). "The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- Madsen, T.K. (1998). "Executive insights: managerial judgment of export performance". *Journal of International Marketing*, 6(3), 82-93.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. y Mayrhofer, U. (2005). "Firm size, business experience and export intensity in SMEs: a longitudinal approach to complex relationships", *International Business Review*, 14, 719-38.
- Makadok, R. (2001). "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Menon, A., Bharadwaj, S.G. y Howell, R.D. (1996). "The quality and effectiveness of marketing strategy: effect of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships", *Journal of Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313.
- Morgan, N.A., Kaleka, A. y Katsikeas, C.S. (2004). "Antecedents of export ventures performance: a theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. y Schlegelmilch, B.B. (2006). "Resource-performance relationships in industrial export ventures: the role of resource inimitability and substitutability", *Industrial Marketing Management*, 35, 621-33.

- Navarro, A. (2002). "Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización", *Información Comercial Española*, 802, 99-115.
- Navarro, A., Acedo, F. J., Losada, F. y Ruzo, E. (2011). "Integrated model of export activity: Analysis of heterogeneity in managers' orientations and perceptions on strategic marketing management in foreign markets", *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 187-204.
- Navarro, A., Acedo, F.J., Robson, M.J., Ruzo, E., y Losada, F. (2010a). "Antecedents and consequences of firms' export commitment: An empirical study", *Journal of International Marketing*, 18(3), 41-61.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E. y Díez, J. A. (2010b). "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance", *Journal of World Business*, 45(1), 49-58.
- Navarro, A., Rondán, F.J. y Acedo, F.J. (2013). "The importance of an export-oriented culture for export performance". *European Journal of International Management*, 7(3), 254-277.
- Nemkova, E., Souchon, A. L. y Hughes, P. (2012). "Export decision-making orientation: an exploratory study". *International Marketing Review*, 29(4), 349-378.
- Powell, K.S. (2014). "Profitability and speed of foreign market entry", *Management International Review*, 54(1), 1-15.
- Reinartz, W., Haenlein, M. y Henseler, J. (2009). "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM", *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332-344.
- Rose, G.M. y Shoham, A. (2002), "Export performance and market orientation. Establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, 55, 217-225.
- Rundh, B. (2011). "Linking flexibility and entrepreneurship to the performances of SMEs in export markets", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), 330-347.
- Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. y Díez, J.A. (2011). "Resources and international marketing strategy in export firms: implications for export performance", *Management Research Review*, 34(5), 496-518.
- Singh, D.A. (2009). "Export performance of emerging market firms", *International Business Review*, 18, 321-330.
- Sousa, C.M., Martínez-López, F.J. y Coelho, F. (2008). "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Sousa, C.M.P. (2004). "Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature", *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-23.
- Styles, C. y Ambler, T. (2000). "The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and the UK", *Australian Journal of Management*, 25(3), 261-281.
- Vermeulen, F., y Barkema, H. (2002). "Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation", *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Yeoh, P.-L. (2004). "International learning: Antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context", *International Marketing Review*, 21(4/5), 511-535.
- Yeoh, P.L. y Jeong, I. (1995). "Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: a proposed conceptual model of export performance", *European Journal of Marketing*, 29(8), 95-115.
- Zahra, S.A., Ireland, R.D., y Hitt, M.A. (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

- Zhou, L. (2007). "The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization", *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.
- Zou, S., Taylor, C.R. y Osland, G.E. (1998), "The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure", *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.
- Zou, S., y Stan, S. (1998). "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
- Zucchella, A., Palamara, G., y Denicolai, S. (2007). "The drivers of the early internationalization of the firm", *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.