UNIVERSIDAD DE GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

LAS PYMES Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN: FACTORES DETERMNANTES DE SU ACTITUD FRENTE A LA EXPORTACIÓN.

Tesis doctoral presentada por:
NURIA ESTHER HURTADO TORRES

Director: DR. D. EMILIO DÍEZ DE CASTRO

Nuria Hurtado

A mis padres, hermanas
y amigos.

ÍNDICE GENERAL

SEGUNDA PARTE
ESTUDIO EMPÍRICO

TERCERA PARTE
CONCLUSIONES

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

INTRODUCCIÓN

1. UN ACERCAMIENTO AL TEMA OBJETO DE ESTUDIO Y SU INTERÉS.

En las últimas décadas se han producido una serie de hechos que han transformado el entorno económico internacional y han generado nuevas oportunidades para las empresas en los mercados exteriores. Así, la importante integración e interdependencia de las economías nacionales, la tendencia hacia la homogeneización de la población mundial, la caída de importantes barreras comerciales y las mejoras en las tecnologías, son algunos de los factores que intervienen en la configuración del nuevo orden mundial, provocando la globalización de los mercados.

Estas circunstancias han conducido a que muchas empresas consideren la expansión internacional como un componente central de su estrategia. A su vez, esta globalización plantea también nuevos retos para las organizaciones que apuestan por desarrollar su actividad empresarial en el ámbito nacional, dada la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales, lo que significa una mayor competencia en precios y una presión adicional para mejorar la calidad de sus productos. En este sentido, ninguna empresa puede mantener la creencia de que por estar centrada en un mercado local poco atractivo, no se verá sometida a la competencia internacional.

Todo ello ha conducido, en los últimos años, a una insistente recomendación por parte de académicos y profesionales en cuanto a la necesidad de que las empresas se internacionalicen. Este hecho se ha traducido también en un creciente interés, tanto desde el punto de vista macroeconómico como microeconómico, por el estudio de la estrategia internacional. Así, dentro del campo de la dirección estratégica, se han analizado distintos aspectos relacionados con las opciones estratégicas de la internacionalización de las empresas.

A pesar de la abundante literatura existente en este campo de investigación, no cabe afirmar que exista un marco teórico único para el análisis del proceso de internacionalización. No obstante, y a pesar de que en el momento actual se reconoce que la tendencia hacia una creciente globalización, junto con la aparición de nuevas fórmulas mixtas contractuales, se ha traducido en una cierta difuminación de la dinámica secuencial del proceso de internacionalización, al acelerar los ritmos y acotar las etapas del mismo, si goza de una amplia aceptación la naturaleza evolutiva del citado proceso, especialmente cuando éste afecta a una empresa sin experiencia previa en los mercados exteriores.

Esta naturaleza evolutiva se deriva del efecto que el aprendizaje internacional, dominantemente acumulativo, tiene en la disminución de los niveles de riesgo e incertidumbre con que opera la empresa en los mercados exteriores. Partiendo de este punto de vista secuencial, la opción estratégica de la exportación se convierte en un instrumento de aprendizaje clave en dicho proceso, por lo que resulta especialmente interesante para las empresas que se encuentran en los inicios de su proceso de internacionalización.

Por otro lado, el predominio de pequeñas y medianas empresas en el tejido empresarial español, así como su importancia dentro de la

economía nacional, ha motivado nuestro interés por dicho colectivo. Pues bien, en el caso de las pymes se reconoce que una de las opciones estratégicas de internacionalización especialmente apropiada para este tipo de empresas y de hecho la más utilizada por las mismas, es la exportación. La adecuación viene motivada además de por la razón apuntada anteriormente, de ser un instrumento de aprendizaje clave en el proceso de internacionalización, por el hecho de implicar escasa o nula inversión, lo que reduce al máximo el riesgo económico inicial y posibilita el hacer llegar los productos de la empresa a mercados extranjeros, aún desconociendo la operativa exportadora.

Además, no se pueden olvidar los beneficios que para las pequeñas y medianas empresas se derivan de la adopción de la estrategia de exportación. De este modo tradicionalmente se ha destacado que el desarrollo de actividades de exportación por parte de las empresas aportan unos beneficios a las mismas, además de jugar un papel estratégico en el comportamiento dinámico de una economía moderna. Entre las ventajas que se pueden derivar para las pequeñas y medianas empresas se destaca la posibilidad de compensar la carencia de crecimiento interior, de ayudar a la completa explotación del potencial de los productos, los servicios y la tecnología de la empresa, de mejorar los márgenes y los beneficios, de reducir la dependencia del mercado doméstico, de disminuir el coste unitario de producción, de contribuir a los gastos investigación y desarrollo, de estar al día en los cambios internacionales que se produzcan tanto en el nivel de la tecnología como en los niveles de producto y servicio, de utilizar el exceso de capacidad productiva, de sincronizar las fluctuaciones en producción o ingresos y de asegurar los puestos de trabajo.

Considerando la importancia que ha alcanzado la estrategia de internacionalización en el entorno económico actual, estimamos interesante profundizar en el estudio de la exportación como una opción

estratégica apropiada para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

2. DELIMITACIÓN DEL TEMA A INVESTIGAR.

> "La elección del tema de la tesis tiene una importancia fundamental. Constituye la decisión primaria de la elaboración de la tesis, en cuanto que es su punto de partida, determina su orientación y condiciona todas las demás actividades" (Sierra, 1988, pág 109).

Con el objetivo de mejorar el conocimiento sobre la estrategia de exportación, nos propusimos estudiar aquellos aspectos que pueden incidir en la decisión de iniciar o aumentar el compromiso exportador de la empresa, ofreciendo una revisión teórica del mismo y un trabajo empírico con la suficiente rigurosidad para que pueda convertirse en un buen pilar de apoyo, a nivel nacional e internacional, para el desarrollo futuro del tema.

Por ello, con nuestro trabajo pretendemos aportar alguna luz con respecto a qué factores condicionan la decisión de una empresa de asumir un determinado compromiso exportador. En este sentido, una vez revisadas las principales teorías relacionadas con la internacionalización y delimitados los conceptos de internacionalización y de exportación, nos adentramos en el estudio de tales factores. No obstante, conscientes de la amplitud de aspectos que incidían en dicha decisión, destacamos de forma especial los que presumiblemente tienen una mayor relevancia para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, se reconoce la importancia de la figura del director general, puesto que juega un papel de mediación entre la situación objetiva a la que se enfrenta la empresa y la decisión final tomada.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El interés por el estudio de aquellos aspectos relacionados con la decisión de la empresa de asumir un compromiso en los mercados exteriores, debe entenderse al menos en un doble sentido:

- Por el interés científico de apoyar una línea de investigación actual a nivel mundial, preocupada por analizar qué factores determinan el compromiso exportador de la empresa. Con esta idea, creemos que resultará especialmente útil la verificación de ciertas hipótesis, algunas de las cuales carecían de un sólido apoyo empírico.

- Por la utilidad que, para los gerentes de las empresas y para las instituciones que se encargan de apoyar las exportaciones, puede tener el contar con estudios solventes que les ofrezcan puntos de referencia para tratar un tema que les preocupa y afecta. En este sentido, nuestro proyecto nos ha puesto en contacto con más de un centenar de empresas a las cuales está previsto enviar un informe con un resumen de los principales resultados de este trabajo. Además, consideramos especialmente útiles las implicaciones que las instituciones encargadas de promocionar las exportaciones pueden descubrir en nuestro trabajo de cara a orientar sus políticas de apoyo.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Los objetivos básicos que pretendemos cubrir con la siguiente investigación son los siguientes:

Por un lado, cabe destacar aquéllos vinculados a los capítulos que conforman la parte teórica de nuestra investigación. En este sentido, en el capítulo primero tratamos de revisar los enfoques más relevantes que intentan explicar el fenómeno de la internacionalización e identificar aquellos aspectos en los que se realiza un mayor énfasis por parte de cada uno de ellos. Además, intentamos delimitar los conceptos de internacionalización y de exportación, así como reunir y revisar las definiciones operativas que, hasta el momento, se han realizado en torno a la estrategia de internacionalización, discutiendo las ventajas y los inconvenientes derivados de las diferentes propuestas para operacionalizar dicho concepto. Por último, tratamos de recopilar y clasificar las tipologías propuestas en torno a la estrategia de exportación.

En el capítulo segundo, nuestro objetivo se centra en repasar los factores que pueden determinar el compromiso exportador de la empresa, plantear un esquema articulador del desarrollo del tema y discutir algunos de los principales puntos incluidos en este esquema.

En el capítulo tercero, tratamos de revisar los trabajos que se han centrado en el análisis de las barreras a la exportación y en el estudio de los sistemas de apoyo a la exportación. La revisión de estos últimos nos permitirá describir los principales sistemas que apoyan la actividad exportadora de las empresas en distintos países, determinar las causas de la falta de eficacia de algunos de estos sistemas y conocer los programas de apoyo destinados a promocionar las exportaciones en España.

Por otro lado, con el estudio empírico trataremos de cubrir dos objetivos. El primero será analizar si las características de la empresa o las del director general condicionan la percepción de las barreras a la exportación, así como la eficacia de las medidas de apoyo. En el segundo trataremos de desarrollar y contrastar un modelo que refleje los factores

explicativos de la actitud de la dirección frente a la exportación, para comprender los determinantes de dicha actitud.

5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

El presente trabajo consta, además de este capítulo introductorio, de seis capítulos estructurados en tres bloques. En el primer bloque, tratamos de fundamentar teóricamente nuestra investigación, en el segundo realizamos la investigación empírica y en el tercero recogemos las principales conclusiones. En la elaboración de los capítulos hemos buscado intencionadamente que cada uno de ellos tenga valor propio y original por sí mismo, pretendiendo lograr una sinergia positiva por la integración de todos ellos. A continuación resumimos el contenido de los mismos.

En el capítulo primero se comienza con el estudio de aquellas teorías que servirán como pilar fundamental al desarrollo de la presente tesis. Estas teorías tratarán de responder a cuestiones tales como: ¿por qué una empresa se convierte en internacional?, ¿cómo llevará a cabo su proceso de internacionalización? o ¿cómo organizará sus actividades en los mercados internacionales?. Una vez revisadas las distintas teorías, realizamos una delimitación del concepto de internacionalización, abordando la problemática de su medición, y haciendo un énfasis especial en la exportación como estrategia de internacionalización. Por último, centrados ya en la exportación como una opción estratégica de entrada en los mercados exteriores, tratamos de explicar y de agrupar las diferentes tipologías estratégicas que se han propuesto.

El capítulo segundo empieza estudiando los motivos que llevan a una empresa a iniciar, mantener o incrementar su compromiso con los mercados exteriores. No obstante, a pesar de la importancia de identificar

cuáles son las razones o motivos que llevan a una empresa a introducirse o a aumentar su compromiso en los mercados internacionales, se reconoce que el conocimiento los mismos resulta insuficiente si se quiere analizar por qué, en un momento determinado, la empresa toma alguna de las anteriores decisiones relacionadas con su compromiso en los mercados exteriores. Por ello, a continuación se analizan aquellos factores, tanto internos como externos, que pueden condicionar tal decisión. Posteriormente, se estudia al sujeto tomador de la decisión, ya que sólo si este percibe los estímulos con suficiente fuerza, puede considerar la posibilidad de tomar una decisión de cara al compromiso de su empresa en los mercados internacionales. De este modo, se reconoce que la alta dirección juega un papel de mediación, entre la situación objetiva y la decisión final.

En el capítulo tercero se hace una revisión de las investigaciones que versan sobre las barreras u obstáculos percibidos por las empresas, con respecto a la actividad de exportación y que pueden afectar de forma significativa a la decisión de iniciar o no la actividad exportadora, o a la de aumentar el compromiso con los mercados extranjeros. A continuación, nos centramos en el estudio de los sistemas de apoyo a la exportación. En ese apartado comenzamos estudiando la tipología de sistemas de apoyo que existen, deteniéndonos en el aspecto referido a la eficacia de los mismos. Finalizamos dicho apartado, explicando las características del sistema de apoyo del que se pueden beneficiar las empresas españolas. La revisión efectuada en este capítulo nos ha permitido ir obteniendo un conjunto de conclusiones, que nos han llevado a plantearnos como objetivo de nuestra investigación, si las características de la empresa o las de sus directivos condicionan la percepción de barreras a la exportación, así como algunas variables relacionadas con la eficacia de los programas de apoyo.

En el capítulo cuarto iniciamos nuestra parte empírica. De este modo, tomando como base la revisión efectuada en los capítulos anteriores y apoyándonos en las investigaciones previas, establecemos las relaciones causales oportunas entre un conjunto de variables que inciden, de forma directa o indirecta, en la actitud de la dirección. Esto nos permitirá establecer un conjunto de hipótesis y proponer un modelo causal. A continuación, exponemos los aspectos metodológicos de la investigación, tales como el diseño de ésta, las características y el tamaño de la muestra, el desarrollo de los instrumentos de medida y los métodos cuantitativos utilizados para analizar los datos.

En el capítulo quinto efectuamos el análisis de los datos y recogemos los resultados. Se inicia el mismo con un análisis descriptivo de la muestra y a continuación se evalúan los instrumentos de medida. Una vez validados tales instrumentos, realizamos los análisis de la varianza con la finalidad de cubrir el primero de nuestros objetivos, es decir, tratar de identificar cuáles son las características de la empresa o de sus directivos que condicionan la percepción de barreras, así como la eficacia de los programas de apoyo. En último lugar y partiendo de las escalas ya validadas, procedemos a la evaluación del modelo estructural propuesto y a la estimación del conjunto de coeficientes relativos a las relaciones causales entre los constructos. Se procede también al ajuste global del modelo definido y a la interpretación y discusión de los resultados alcanzados.

El presente trabajo finaliza con el capítulo sexto donde discutimos las conclusiones de la investigación y la importancia de los resultados, exponiendo algunas sugerencias específicas tanto para los directivos como para las instituciones de apoyo. Por último, señalamos también las limitaciones y las futuras líneas de investigación que podrían ayudar a mejorar próximos trabajos y a abrir nuevos campos de estudio.

PRIMERA PARTE: Fundamentos Teóricos

CAPÍTULO I: La Internacionalización de la Empresa

En este capítulo, trataremos de adentrarnos en el estudio de aquellas teorías y conceptos que servirán, como pilar fundamental para el desarrollo de la presente investigación. Para ello, nos centraremos inicialmente en el estudio de las principales teorías que han explicado distintos aspectos relacionados con el negocio internacional. Estas teorías tratarán de responder a cuestiones tales como; ¿por qué una empresa se convierte en internacional?, ¿cómo llevará a cabo su proceso de internacionalización?, ¿cómo organizará sus actividades en los mercados internacionales?, etc. No obstante, cada teoría o paradigma ha tratado de cubrir las limitaciones de las anteriores para poder responder a nuevos planteamientos teóricos. Se perfila de este modo un contexto en el terreno de la internacionalización caracterizado por la ausencia de un marco teórico unificador.

Una vez revisadas las distintas teorías, realizaremos una aproximación al concepto de internacionalización, abordando la problemática de su medición. Por otra parte, haremos un especial énfasis en la exportación, como estrategia específica de internacionalización. Por último, centrados ya en la exportación, como estrategia de entrada en los mercados exteriores, trataremos de explicar las diferentes tipologías estratégicas, que se han propuesto.

1.1. TEORÍAS EN EL ÁMBITO DE LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL.

En el área del negocio internacional, se han desarrollado una serie de teorías que han tratado de explicar, desde un punto de vista macroeconómico o microeconómico, distintos aspectos del mismo. El estudio de estas teorías, proporciona un punto valioso de partida para el entendimiento de por qué y cómo las empresas empiezan su actividad en los mercados internacionales.

Por un lado, a nivel macroeconómico, nos encontramos con las teorías del comercio internacional, que tratan de explicar los flujos de comercio que se producen entre, al menos, dos países. Por otro, a nivel microeconómico, podemos diferenciar entre aquellas teorías de carácter estático, y las de carácter dinámico. Las primeras, denominadas de la inversión directa, se centran, fundamentalmente, en el estudio del comportamiento seguido por grandes empresas en los mercados exteriores, tratando de explicar por qué una empresa decide realizar una inversión directa en los mismos. Las segundas, denominadas teorías de la internacionalización, explican cómo y por qué una empresa inicia sus actividades internacionales y, en particular, cómo puede ser conceptualizada la naturaleza dinámica de tal comportamiento.

Aunque, nuestro interés no está centrado en el comercio internacional, conviene recordar brevemente las teorías formuladas al respecto, ya que éstas constituyen la base de las teorías de la inversión directa y de la internacionalización.

1.1.1. Teorías del comercio internacional.

El comercio exterior tradicionalmente ha planteado tres tipos de cuestiones a los economistas, relacionadas con los flujos de comercio entre al menos dos países, la naturaleza y grado de ganancia o pérdida para una economía, y el efecto de las políticas de comercio en una economía. La mayoría de las teorías del comercio internacional, prestan especial interés a la primera cuestión, proporcionando una respuesta ante tales hechos.

Los trabajos de la teoría clásica del comercio internacional, entre los que destacan los realizados por Adam Smith y David Ricardo, junto con extensiones y desarrollos posteriores de los mismos, constituyen la base del comercio moderno, del negocio internacional y de la literatura sobre estrategia global.

Para los autores de la teoría clásica, el comercio entre países se produce como consecuencia de que existen precios diferentes entre los mismos bienes, en distintos países. Asumen además, que la diferencia entre precios, es el resultado directo de los costes diferentes de producción en los respectivos países. Por su parte, Adam Smith considera que en un mundo sin barreras comerciales, cada país se especializará en aquellos productos en los que tenga una ventaja absoluta en su producción con respecto a otros países, concentrándose de este modo los factores productivos en aquellos sectores más eficientes. Ricardo introduce el concepto de ventaja comparativa, de tal forma que, aunque una nación puede tener, por otra parte, una desventaja absoluta en la producción de dos bienes respecto a otra nación, puede tener una ventaja comparativa o relativa a la producción del bien, en el cual su desventaja absoluta es menor. En definitiva, el comercio internacional puede considerarse como una especie de método

indirecto de producción. Sin embargo, esta teoría no ofrece una explicación de cuál es la causa de las diferencias en las ventajas relativas.

Posteriormente, fueron dos economistas suecos Eli Hecksher y Berlil Ohlin, los que facilitaron una explicación para las diferencias en las ventajas mostradas por los diferentes países. La teoría de proporción de los factores de Hecksher y Ohlin, considera que la ventaja comparativa de un país, se debe a la abundancia relativa de los recursos productivos y la intensidad de su utilización en el proceso productivo. De acuerdo con la misma, los países tenderán a producir y exportar, aquellos bienes y servicios que requieran grandes cantidades de factores de producción, que el país posea en abundancia mientras que, importarán aquellos que requieran factores que sean escasos en dicho país.

Otra teoría alternativa a las anteriores, es la propuesta por Vernon (1966) denominada teoría del ciclo de vida del producto. En ésta, se relacionan las decisiones sobre la localización de la producción, con las diferentes circunstancias que ocurren en cada una de las etapas que constituyen la vida de un mismo producto. Así pues, se responde no sólo a la cuestión de dónde localizar las actividades de la empresa, sino también a cuándo resulta conveniente cambiar la ubicación. Vernon intenta combinar las nociones clásicas de la teoría de comercio internacional, con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que, elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación del producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que, tienen importantes implicaciones en los negocios internacionales (Melin, 1992).

En este sentido, Vernon sugiere que el ciclo del comercio surge cuando un producto es fabricado en la empresa matriz, luego en su

subsidiaria, y después en cualquier parte del mundo, donde el coste sea lo más barato posible. Además, explica cómo un producto puede iniciarse como una exportación de un país, y su evolución, a través del ciclo de vida, puede convertirlo en una importación. Los aspectos claves de los modelos de comercio internacional, son la innovación tecnológica y la expansión del mercado. Así pues, la tecnología es el factor que crea y desarrolla nuevos productos, mientras que, el tamaño de mercado y su estructura, inciden en la determinación del grado y tipo de comercio internacional. Esta propuesta ha sido útil para explicar tanto el comercio internacional, como la inversión directa en el exterior, ya que ésta es una etapa natural en la vida de un producto.

Estas teorías del comercio internacional toman como base algunas asunciones que restan valor a su significado y contribución al negocio internacional. Entre las mismas destacan el hecho de que considere que los factores de producción son inmóviles entre países, que existe información perfecta en las oportunidades de comercio exterior existentes, y que la exportación e importación tradicional, son los únicos mecanismos, para transferir los bienes y servicios a través de las fronteras.

Algunos teóricos han tratado de superar las limitaciones de las teorías anteriores realizando otras propuestas, entre las que destacan la teoría de las imperfecciones del mercado, la teoría de la internalización, y la teoría ecléctica de la producción internacional. Estas tres aportaciones conforman las teorías de inversión directa en el exterior.

1.1.2 Teorías de la inversión directa en el exterior.

Dentro de las teorías de inversión directa, destaca la de imperfecciones del mercado propuesta por Hymer (1968), que toma como

base los trabajos de Joe Bain de 1958, de la universidad de Harvard, con respecto a las características estructurales del mercado y de la industria. Así pues, la empresa busca constantemente oportunidades de mercado, y su decisión de invertir fuera, es explicada como una estrategia que permite capitalizar ciertas capacidades, no poseídas por los competidores, en países extranjeros. Las capacidades o ventajas de las empresas son explicadas por las imperfecciones del mercado, relacionadas con los productos y factores de producción.

En esta línea, la teoría de la competencia perfecta afirma, que las empresas producen productos homogéneos y disfrutan del mismo nivel de acceso a los factores de producción. Sin embargo, la realidad de competencia imperfecta, reflejada en la teoría de la organización industrial, determina que las empresas poseen diferentes tipos de ventajas competitivas. En suma, las imperfecciones del mercado externo, pueden llevar a una empresa a desarrollar un mercado interno, a través de la inversión directa en el exterior, como sustituto de la ausencia de un mercado externo de bienes o servicios, o para reemplazar modos más caros de transacción.

Hymer (1968), justifica la existencia de empresas multinacionales, basándose en dos argumentos, la posesión de ciertas ventajas competitivas y la eliminación del conflicto entre posibles competidores. El primer motivo de la inversión directa, parte de la proposición de que una empresa puede tener una ventaja competitiva tal, que le permita superar los inconvenientes de ser foránea y, consecuentemente, resultarle lucrativo explotarla en otros países. La segunda causa considerada por Hymer, de inversión directa en el exterior, y por tanto, de la aparición de multinacionales, es la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que compite son imperfectos. Este hecho se debe a los procesos de concentración que se producen en las industrias. Llega un momento en que los mercados domésticos ya no

pueden absorber nuevos incrementos de ventas, de modo que las empresas que permanecen, invierten los beneficios obtenidos, derivados de su poder de monopolio, en operaciones foráneas, llevándoles a un proceso similar de concentración en los mercados internacionales.

Por su parte, Horaguchi y Toyne (1990) afirman que la génesis de la teoría de los costes de transacción, aplicada al caso de las multinacionales, hay que buscarla en Hymer, puesto que desarrolla una teoría de la empresa multinacional combinando los puntos de vista de Coase, con su teoría de la imperfecciones de los mercados, anticipándose al trabajo que, años más tarde, desarrollarán los teóricos de la internalización.

Por su parte, la teoría de la internalización ha supuesto un importante avance en el conocimiento de la internacionalización de la empresa (Buckley, 1988; Buckley y Casson, 1985). Esta teoría explica por qué existen empresas multiplanta, y desde esta perspectiva, la existencia de las multinacionales como un caso especial de empresas multiplanta. De este modo, bajo una misma propiedad y control, se agrupan varias actividades independientes, desarrolladas en distintos países, y unidas por flujos de producción intermedios. Así, la empresa internacional aparece cuando este proceso de internalizar mercados de productos intermedios, traspasa las fronteras nacionales. Dicho razonamiento asume el cumplimiento de dos condiciones, la primera, la existencia de ventajas de localizar actividades en el exterior, y la segunda, organizar esas actividades dentro de la empresa resulta más provechoso que venderlas o adquirirlas a firmas locales.

Por su parte, Dunning en la década de los ochenta, desarrolló la teoría ecléctica de la producción internacional, que ha constituído el marco de referencia, de numerosas investigaciones, que versan sobre la elección del modo de entrada en los mercados exteriores. Dunning

combina elementos de algunas de las teorías anteriores y sostiene que para que una empresa elija explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante inversión directa, lo que implica convertirse en multinacional, se deben dar las siguientes circunstancias:

- Que posea ventajas de *propiedad específica*, que reflejan el grado hasta el cual una empresa tiene o puede lograr activos tangibles o intangibles no disponibles para otras empresas.

- Que sea mejor para la empresa usar esas ventajas propias por ella misma, que venderlas o adquirirlas a otras empresas localizadas en otros países, es decir, *internalizar* dichas ventajas a través de la extensión de su cadena de valor añadido o de la adición de nuevas.

- Que pueda resultar rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, es decir, que existan ventajas de *ubicación específica* (utilidades derivadas de ubicar en el extranjero parte de las instalaciones de producción).

Posteriormente, se han realizado numerosas aportaciones, algunas de las cuales, han tratado de revisar y ampliar el modelo inicial de Dunning, y otras, han realizado sus propias propuestas introduciendo un conjunto de variables diferentes.

Así, Hill, Hwang y Kim (1990), desarrollaron un modelo ecléctico para la decisión sobre el modo de entrada, y llegaron a la conclusión, de que ésta se encontraba influenciada por variables de índole estratégica (estrategia adoptada por la empresa en los mercados internacionales), variables transaccionales (valor del conocimiento de la empresa y naturaleza tácita del conocimiento) y variables del entorno (riesgo en el país destino, diferencia cultural, condiciones de la demanda y volatilidad de la competencia).

Por su parte, Bell, Barkema y Verbeke (1997), partiendo de la aportación realizada por Hill, Hwang y Kim, proponen un modelo en el que quedan recogidos además variables relacionadas con los recursos y capacidades de la empresa a las que se denominan específicas de la propiedad, tales como la experiencia internacional y la experiencia en el país destino, la experiencia con el producto y el tamaño relativo. Este modelo puede ser considerado cómo una propuesta integradora de las aportaciones anteriores.

El paradigma ecléctico y la teoría de la internalización adoptan puntos de vista similares. Sin embargo, mientras que las ventajas específicas de la empresa son un elemento esencial en el paradigma ecléctico, para los teóricos de la internalización, la simple combinación de las ventajas de internalización y las ventajas de localización, explica la existencia de las multinacionales, pese a lo cual, reconocen la existencia de tales ventajas propias para la determinación del éxito y el consiguiente crecimiento de la empresa.

Las teorías basadas en las imperfecciones estructurales de los mercados, y aquéllas basadas en las imperfecciones de las transacciones, pueden combinarse dentro del mismo contexto, proporcionando una explicación más completa del desarrollo de las empresas multinacionales.

Para terminar, señalaremos que estos enfoques de carácter predominantemente estático, están fuertemente sesgados hacia la explicación de la inversión directa en el exterior, dedicando una menor atención a otros métodos alternativos de proyección internacional, hecho por el que se les denomina también teorías de la inversión directa en el extranjero. Además, su insistencia en las ventajas específicas de la empresa y/o en la secuencia de internalización de las transacciones, hace

que éstas, sean especialmente aptas para explicar el comportamiento de grandes unidades que emprenden procesos de integración vertical en los mercados internacionales, pero dicen poco acerca de las fórmulas a las que habitualmente recurren las empresas de pequeña y mediana dimensión. Por otro lado, excluyen los procesos que preceden a este nivel de desarrollo internacional.

Para salvar estas limitaciones, aparecen unas propuestas más dinámicas que estudian el proceso de internacionalización de las empresas, y que se conocen como las teorías de la internacionalización. A continuación pasamos a detallar estas últimas aportaciones.

1.1.3. Teorías de la internacionalización de la empresa.

En contraste con las teorías del comercio exterior y con las teorías de la inversión directa en el exterior, las teorías de la internacionalización explican cómo y por qué una empresa inicia sus actividades internacionales y, en particular, cómo puede ser conceptualizada la naturaleza dinámica de tal comportamiento.

Gran parte de la literatura referida a la internacionalización de la empresa, se ha inspirado en los trabajos de investigadores escandinavos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977), a los que se les ha denominado de manera colectiva, la Escuela de Uppsala. El primer estudio, fue llevado a cabo por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975). En el mismo, se analizó el comportamiento seguido por cuatro multinacionales suecas. Los autores, encontraron que éstas sufrían unos pequeños cambios incrementales en su compromiso con los mercados exteriores, que podían ser descritos como un proceso de internacionalización, el cual tenía una naturaleza fundamentalmente evolutiva. Es decir, las empresas ascendían a niveles superiores de

compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia en los tramos previos. Además de identificar cómo se desarrolla este proceso en un país concreto, señalaron las pautas seguidas en sucesivas entradas en otros países.

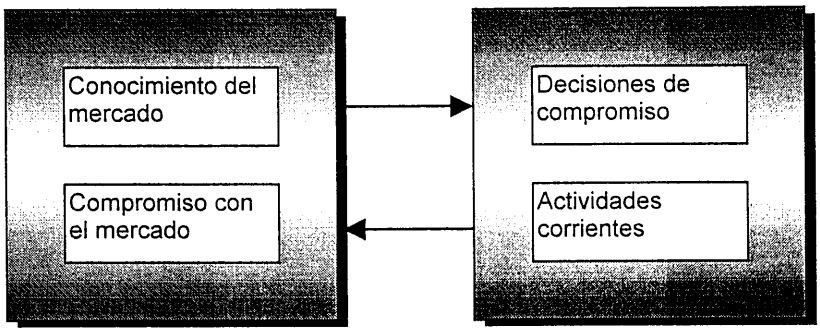
A nivel teórico, para explicar el carácter incremental de la internacionalización, formularon un modelo dinámico (ver figura I.1).El modelo, asume como hipótesis básica que la falta de conocimientos sobre los mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, consecuentemente, a medida que estos conocimientos incrementan, el nivel de recursos comprometidos en el área internacional es mayor.

En esta formulación teórica, los resultados de un ciclo de acontecimientos constituyen el input de los siguientes, siendo la base, la distinción entre los aspectos estáticos (conocimientos y compromisos en los mercados exteriores) y los dinámicos (decisiones sobre comprometer recursos y el desarrollo de las actividades).

A su vez el conocimiento del mercado y los compromisos en éste, afectan a las decisiones sobre comprometer nuevas actividades y, a la forma en que las actividades se desarrollan. Al mismo tiempo, el resultado de estas actuaciones cambia el conocimiento del mercado, y el nivel de recursos comprometidos, y así sucesivamente, en nuevos ciclos de acontecimientos. En lo que respecta al compromiso con el mercado, éste venía determinado por la suma de recursos comprometidos y el grado de compromiso, es decir, el tamaño de la inversión y la dificultad de encontrar alternativas para transferir esos recursos a usos alternativos.

FIGURA I.1: NIVEL TEÓRICO Y OPERACIONAL DEL MODELO DE UPPSALA

Nivel teórico



Nivel operacional

Desarrollo en un país específico

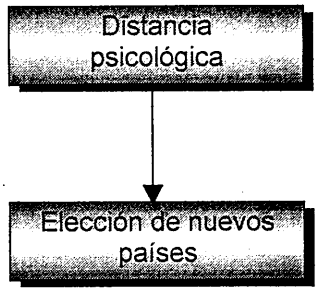
Etapa1:
Actividades de exportación no regulares.

Etapa2:
Exportación vía representantes independientes.

Etapa3:
Establecimiento de subsidiaria de ventas.

Etapa 4:
Establecimiento de subsidiaria de producción en el extranjero.

Desarrollo a través de los países



Fuente: Andersen (1993, pág. 222).

Por su parte, los aspectos dinámicos hacían referencia a las decisiones de compromiso de recursos en operaciones con el exterior y a las actividades de negocio corrientes. Sin embargo, los autores posteriormente señalan que el conocimiento del mercado constituye la variable que permite explicar el desarrollo del proceso, puesto que las decisiones sobre incrementar el nivel de recursos están basadas en el

conocimiento del mercado que se adquiere, sucesivamente, a través de las operaciones desarrolladas.

Los conceptos propuestos a nivel teórico, han sido usados para explicar y establecer hipótesis sobre el camino establecido a nivel operacional. Así, la evolución sufrida por las empresas tiene un claro reflejo en el ámbito organizativo, de tal manera que ésta comienza vendiendo en el exterior, a través de representantes independientes, antes de establecer una filial de ventas, y suele disponer de redes propias de comercialización y filiales de ventas antes de dedicarse a implantar una filial de producción. Además, la naturaleza incremental del proceso, tiene implicaciones importantes en los ámbitos de proyección geográfica, pues, la empresa tratando de eludir al máximo los riesgos y la incertidumbre, tenderá a proyectarse, inicialmente, hacia aquellos mercados que le son más conocidos, por ser los más próximos geográfica y culturalmente (ver figura I.1).

No obstante, los autores reconocen la existencia de tres circunstancias excepcionales que permitirán a la empresa asumir, inicialmente, un mayor compromiso. En primer lugar, si dispone de suficientes recursos, en segundo lugar, cuando las condiciones de los mercados son altamente estables y/o homogéneas, y en tercer lugar, cuando la empresa tiene una fuerte experiencia en otros mercados internacionales.

Esta teoría introduce unas novedades con respecto a las anteriores, lo que la ha llevado a gozar de una fuerte aceptación y apoyo por parte de los investigadores (Johanson y Vahlne, 1990; Melin, 1992; Alonso, 1993). Entre las principales aportaciones se destacan las siguientes:

- Se trata de una proposición dinámica.

- Tiene en consideración las principales formas de penetración en mercados extranjeros, presentándolas no como opciones estrictamente alternativas sino complementarias.

- Prestan una importante atención al papel jugado por la percepción del riesgo y de las oportunidades en la toma de decisiones.

- Ofrece una interpretación de los procesos de internacionalización que es particularmente útil para referirse a las pequeñas y medianas empresas o a las que se encuentran en las etapas más tempranas de su desarrollo internacional.

Junto a los trabajos que resaltan los aspectos positivos de la teoría de las fases de desarrollo, existen otros, en los que se ponen de manifiesto aspectos negativos, e incluso, realizan fuertes críticas de la misma. Por su parte, Forsgren (1989) afirma que el modelo sólo dice algo importante de las etapas más tempranas de internacionalización, cuando el conocimiento de los mercados y los recursos son todavía factores restrictivos.

Tampoco, esta teoría explica por qué evoluciona la empresa de una etapa a otra, y hay en ella una ausencia clara de definición de las etapas propuestas. Estos aspectos, tienen como principal consecuencia, que los distintos autores sugieran propuestas variadas (Andersen, 1993, 1997).

Por último, se le achaca un excesivo punto de vista lineal de los procesos de internacionalización, lo cual es difícilmente compatible con la complejidad de la realidad empresarial. Algunos autores califican al modelo de demasiado determinista y generalista. En este sentido, afirman que, no todas las empresas pasan por todas las fases, desde un escaso

compromiso hasta llegar a uno de nivel más alto y, que la elección del modo de introducirse, depende de la oportunidad del mercado extranjero, de los recursos de la empresa y del tipo de producto. En definitiva, viene determinado por la situación interna y externa de la empresa (Rosson y Reid, 1987).

No obstante, tales críticas no invalidan la teoría propuesta sino, simplemente, ponen de manifiesto, por un lado, las reservas con que algunas aplicaciones pueden realizarse, y por otro, la necesidad de que algunos aspectos sean modificados o desarrollados (Johanson y Vahlne, 1990; Alonso, 1994). En este sentido, Turnbull afirma que "*La teoría de las fases de desarrollo tiene valor si se emplea como medio de trabajo a efectos de catalogación, en vez de como explicación del proceso de internacionalización, ya que ésta solamente puede lograrse mediante un análisis del entorno en el que operan. Es su entorno lo que determina la naturaleza de su estrategia*" (1987: pág 37).

Los trabajos realizados por la escuela de Uppsala, han servido de inspiración a los modelos de internacionalización relacionados con la innovación. Esta visión, asemeja la internacionalización al proceso seguido por la empresa en otros ámbitos de su actividad, como es el proceso de innovación, o el desarrollo de capacidades tecnológicas.

Los principales modelos propuestos (ver tabla I.1) difieren en cuanto al número de etapas, la descripción realizada de las mismas y/o los incentivos que tiene la empresa para iniciar la exportación. Así, por un lado, en los modelos propuestos por Bilkey y Tesar y por Czinkota, se presupone la existencia de un agente externo que propicia el inicio de las actividades de exportación, ya que la empresa pasa de una etapa inicial, de no interés por dicha actividad, a una segunda etapa, en la que muestra una disposición favorable a atender órdenes de compra no buscadas.

TABLA I.1: MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN RELACIONADOS CON LA INNOVACIÓN.

Bilkey y Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)	Mitchell y Bradley (1986)	Lim et al (1991)	Rao y Naidu (1992)
Etapa1 La dirección no está interesada por la exportación.	Marketing Doméstico: La empresa sólo vende en el mercado doméstico.	Conocimiento de la exportación: problemas de reconocer las oportunidades.	La empresa no está interesada por la exportación.	La empresa acepta pedidos pero no está interesada en la exportación.	Conocimiento de la exportación.	Empresa no exportadora: La empresa no realiza dicha actividad , ni está interesada.
Etapa 2 Responde a pedidos pero no se esfuerza en analizar la posibilidad de exportar.	Compromiso preexportador: La empresa busca información y evalúa la posibilidad de exportar.	Intención de exportar: motivación, actitudes, creencias y expectativas sobre la exportación.	La empresa está parcialmente interesada por la exportación.	La empresa explora posibilidades para exportar.	Interés por la exportación.	Intención de exportar: la empresa no exporta pero le gustaría encontrar oportunidades para hacerlo en el futuro.
Etapa 3 Se preocupa en analizar las posibilidades de una exportación activa.	Exportación experimental: La empresa empieza a exportar a países psicológicamente cercanos.	Exportador experimental: Experiencia propia derivada de una exportación limitada.	La empresa exploradora	La empresa exporta a países psicológicamente cercanos.	Intención de exportar.	Exportador esporádico.
Etapa4 La empresa exporta de forma experimental a países psicológicamente cercanos.	Exportación activa: Exporta a nuevos países a través de exportación directa, aumenta el volumen de exportación.	Evaluación de la exportación: Resultados de la exportación experimental.	La empresa experimental	La empresa estudia la posibilidad de exportar a países alejados psicológicamente.	Adopción de la exportación.	Exportador regular.
Etapa 5 La empresa tiene experiencia exportadora.	Compromiso con la exportación: La dirección tendrá que decidir si colocar sus recursos limitados en el mercado nacional o en el extranjero	Aceptación de la exportación: Adopción de la exportación.	Empresa exportadora con pequeña experiencia.			
Etapa 6 La dirección estudia la posibilidad de exportar a países lejanos.			La empresa exportadora con gran experiencia.			

Por otro lado, en los modelos propuestos por Cavusgil (1980) y Reid (1981), la empresa es descrita como una unidad más interesada y activa durante las primeras etapas. Por ello, la explicación más relevante de por qué una empresa se mueve de una etapa a la siguiente, se puede encontrar en un agente de cambio interno.

Los modelos de internacionalización relacionados con la innovación, proporcionan una mejor explicación del paso de una etapa a la siguiente, apuntando la incidencia que tienen las características poseídas por la organización. No obstante, tienen unas mayores limitaciones tanto en el espacio como en el tiempo, si los comparamos con los modelos de la escuela de Uppsala. De este modo, en lo que respecta a su limitación espacial, es decir, el uso en unidades específicas de análisis, se reconoce su adecuación para examinar el comportamiento de las pymes, y con respecto a su limitación temporal, habría que señalar que son válidos hasta que la empresa acepta la exportación como una actividad habitual (Bilkey y Tesar, 1977).

Así, el proceso de internacionalización aparece como una senda abierta, aunque condicionada por la experiencia previa. Se trata de un proceso que se basa en las capacidades y fuerzas propias de la empresa en relación con el entorno, y es calificado como dominantemente irreversible, no tanto por las fórmulas institucionales elegidas en cada caso, como por la secuencia de niveles de compromiso internacional que éstas implican.

A la empresa se le presenta una gama de posibilidades entre las que tendrá que elegir en función del nivel de compromiso y, por tanto, del nivel y calidad de activos que esté dispuesta a desplazar a los mercados extranjeros. De esta manera, la empresa puede optar por la trayectoria exportadora, en la que la misma seguirá una senda de creciente implicación internacional, que va desde la exportación ocasional hasta el

establecimiento de redes propias o filiales de ventas. En segundo lugar, puede decidirse por una trayectoria en la que se produce el desplazamiento de capacidades productivas, en la misma, el compromiso internacional va desde las instalaciones de montaje, a las diversas categorías de empresas mixtas y de éstas a las filiales de producción, encontrándose entre medias variadas fórmulas de cooperación empresarial. Por último, también puede optar por la cesión de la ventaja a un agente extranjero a través de licencia o franquicia (Alonso y Donoso, 1994).

El enfoque escandinavo, se ha beneficiado de una aceptación general, por parte de los estudiosos del proceso de internacionalización de las empresas (Buckley, 1990), siendo utilizado como base teórica en posteriores análisis empíricos (Dichtl et al, 1990; Czinkota y Ursic, 1991; Lim et al, 1991; Yang et al, 1992). No obstante, siempre resulta conveniente analizar las debilidades inherentes al mismo, para estimular su desarrollo y perfeccionamiento. En este sentido, Andersen (1993) propuso algunas medidas básicas para mejorar los modelos de internacionalización:

- Necesidad de definir los límites teóricos, explicando adecuadamente las asunciones en los que se basan las teorías.

- Mejorar el poder exploratorio de los modelos, de tal forma que quede claramente recogido por qué o cómo tiene lugar el proceso, y cómo se predice el movimiento de una etapa a la siguiente. Este hecho, guarda una estrecha relación con el problema de la delimitación entre etapas.

- Adaptar las investigaciones empíricas a los modelos teóricos. Una investigación transversal, no puede determinar qué factores influyen en el movimiento de una etapa a la siguiente, por ello, resulta necesario realizar análisis longitudinales que permitan observar y analizar el

comportamiento de las empresas a lo largo del tiempo, aunque ello pueda resultar complicado.

El enfoque escandinavo, es especialmente apropiado, para describir las etapas iniciales de entrada en los mercados exteriores, no obstante, desde la perspectiva de las empresas multinacionales ya establecidas, se necesita un enfoque más plural e integrador. Por ello, existen otras corrientes, que describen el proceso de internacionalización de forma distinta. Así, cabe destacar el enfoque de la globalización (Porter, 1986), la teoría de la internalización (Casson, 1993) y el enfoque de la red (Johanson y Mattson, 1988).

En los dos primeros enfoques, se considera que las empresas se internacionalizan, adoptando en concreto, una etapa del proceso, pero simultáneamente en un gran número de mercados, ya que, o bien estos se consideran iguales (teoría de la globalización), o bien cada uno de ellos difiere del resto (teoría de la internalización), y por tanto no tiene sentido, la acumulación de experiencia y conocimientos sobre las condiciones en dichos mercados. Bajo este punto de vista, las ventajas derivadas de ser las primeras, y dificultar la entrada a los competidores, son consideradas más importantes, que el posible riesgo asociado a dichas inversiones, dada la incertidumbre de los mercados foráneos.

Por su parte, el enfoque de la red considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo, entre las ventajas competitivas de la empresa, y aquéllas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que la empresa está inmersa y, también, entre el conjunto de estas ventajas y las ventajas de localización de los países (Johanson y Mattson, 1988). De acuerdo con el modelo, la empresa establece y desarrolla distintas posiciones en los mercados foráneos, dependiendo de sus características, ya que éstas son diferentes si la empresa está altamente internacionalizada o no, y dependiendo del grado

de internacionalización de la red a la que pertenece. En base a ello, la empresa puede optar por cuatro alternativas:

- *Empresa iniciadora* - Si la empresa posee un escaso nivel de conocimiento sobre las condiciones de los mercados exteriores y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con otros miembros de la red para adquirirlo, ya que éstas no se han internacionalizado.

- *Empresa solitaria* – La empresa está altamente internacionalizada, pero la red continúa teniendo bajos niveles de internacionalización.

- Empresas rezagadas – Los proveedores, clientes y competidores de una red, están altamente internacionalizados, incluso, la firma doméstica pura está inmersa en un conjunto de relaciones indirectas con redes foráneas que, de alguna forma, pueden actuar como impulsores de su propia internacionalización.

- Finalmente, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, la posición internacional de las empresas, está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, siendo fundamental la coordinación de todas las unidades, dado que la empresa considera los mercados como un "todo", transfiriendo recursos de unas unidades a otras.

Aunque en principio, parece existir cierto conflicto entre los enfoques anteriores al establecer una respuesta adecuada al desarrollo del proceso de internacionalización, en realidad, se pueden considerar puntos de vista complementarios, ya que cada uno de ellos asume distintas características de las empresas, de sus estrategias, de los mercados, y de los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad empresarial.

Si nos centramos en las empresas españolas habría que destacar, por un lado, que la internacionalización de la economía nacional, ha sido un fenómeno tardío en comparación con otros países (Alonso y Donoso, 1994), lo cual ha influido en el reducido grado de desarrollo de las redes internacionales, y por otro, que la mayor parte de las empresas se encuentran en los estados iniciales de la internacionalización. Por lo tanto, parece que el enfoque más apropiado para explicar el proceso de las mismas es el enfoque secuencial escandinavo. Esto ha sido constatado en la reciente investigación llevada a cabo por el investigador Pla (2000), en la que se ha observado que la mayoría de las empresas de la muestra analizada han desarrollado un proceso progresivo de incremento de recursos y compromiso en los mercados exteriores, a medida que han ido adquiriendo experiencia en los mismos. Por otra parte, también se ha identificado que los mercados elegidos como primer destino, son aquéllos donde la distancia psicológica percibida es mayor.

Una vez revisadas las distintas teorías, que se han tratado de explicar la internacionalización, consideramos conveniente hacer hincapié en definir lo que se considera el concepto de internacionalización.

1.2. UNA DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

El concepto de internacionalización, tradicionalmente, ha sido analizado desde dos puntos de vista diferentes, como un proceso y/o como un resultado. Estas dos formas de entenderlo, han tenido su reflejo en las teorías que han tratado de explicar distintos aspectos relacionados con el mismo.

Así pues, nos encontramos con un grupo de autores, que consideran la internacionalización como un fenómeno de naturaleza evolutiva y dinámica. Por ello, podría definirse como un proceso de

aprendizaje gradual, que implica un creciente compromiso de recursos humanos y financieros en los mercados extranjeros, por parte de la empresa (Johanson y Vahlne, 1977). En este proceso, se pueden diferenciar una serie de etapas, en las cuales la empresa va aumentando su compromiso internacional a lo largo del tiempo.

Por su parte, Luostarinen y Welch (1988), reconocieron también, la necesidad de definir la internacionalización en términos relativamente amplios. De este modo, el mismo puede abarcar una multiplicidad de posibilidades, dada la diversidad de operaciones internacionales que puede realizar una empresa, los distintos tipos de mercado que puede abarcar, y el diferente grado de compromiso que puede asumir. Así, partiendo del concepto de incremento de compromiso internacional, Welch y Luostarinen (1988: pág 36) consideraron la internacionalización como "*el proceso de creciente implicación de la empresa en operaciones internacionales*". Este proceso, se puede explicar a través de las siguientes dimensiones: el modo en el cuál se opera en los mercados extranjeros, los productos que se ofrecen a los mismos, los mercados que se van a convertir en objetivo de la empresa, los recursos humanos y financieros comprometidos y, la adaptación de la estructura organizacional ante el crecimiento, así como, la diversificación que suponen las operaciones internacionales. Estas dos últimas dimensiones, constituyen el reflejo de la capacidad organizacional desarrollada por la empresa, para abarcar su proceso de internacionalización.

Por su lado, Albaum, Strandskov, Duerr y Dowd (1994: pág 1) definieron la internacionalización como "*el sucesivo desarrollo del compromiso internacional de una empresa en términos de extensión geográfica, productos y formas de operar, así como, los cambios en la filosofía y comportamiento organizacional de la dirección desde el comienzo del proceso hasta la situación actual*".

En esta misma línea, se encuentra la aportación realizada por Forcada (1995: pág 157). Para este autor, la internacionalización, puede ser entendida como "*un fenómeno de naturaleza evolutiva y por tanto dinámico, que supone para la empresa que lo asume, adoptar una estrategia de crecimiento, que le hará discurrir por una senda que guiará su futuro en un periodo de tiempo muy amplio, en el que se producirán cambios, transformaciones y una acumulación de experiencia que moldearán su situación. Así tanto su orientación como su forma de presencia en el exterior irán variando y formando una estela compuesta por las diferentes orientaciones y fórmulas seguidas, siendo la secuencia de estas formas lo que aporta esta imagen dinámica del proceso*".

En todas estas definiciones, se entiende la internacionalización como un fenómeno de naturaleza evolutiva, que hará discurrir a la empresa por una senda que guiará su futuro, en un periodo de tiempo muy amplio, en el que se producirán cambios, transformaciones y una acumulación de experiencias. Por tanto, se considera un proceso complejo que admite fórmulas institucionales diversas, según el nivel de compromiso adquirido por la empresa.

Esta conceptualización, ampliamente aceptada, ha llevado a numerosos autores, tales como Cavusgil (1980), Czinkota (1982), Rao y Naidu (1992), a realizar propuestas que explican el citado proceso, no obstante, la complejidad del mismo no ha quedado siempre debidamente recogida en la doctrina existente.

Por otro lado, junto con este punto de vista dinámico, otros autores han preferido definir la internacionalización, como una de las alternativas de expansión de la empresa, cuando ésta toma en cuenta escenarios ajenos al nacional para desplegar su política de desarrollo de mercados. Cuando una empresa decide llevar a cabo una estrategia de expansión tiene, inicialmente, que decidir si la va a desarrollar sólo en el mercado

nacional, o si va a acudir a los mercados exteriores. También, tendrá que considerar la posibilidad de expansión mediante una política de diversificación de productos, que a su vez puede llevarse a cabo, tanto a nivel nacional como internacional. Por ello, siempre que la expansión implique la entrada en mercados exteriores, estaremos frente a una estrategia de internacionalización.

Así, Young, Hamill, Wheeler y Davies (1991: pág. 20) consideran la internacionalización como "*la amplia variedad de sistemas para hacer negocios allende las fronteras nacionales, algunas de las cuales supondrán un flujo de bienes y servicios entre países, mientras que otros no lo supondrán*". Es decir, ésta comienza en el mismo momento en el que el mercado exterior, se constituye en referente para las decisiones estratégicas de la empresa.

Por tanto, desde este punto de vista se analiza que la estrategia de entrada en los mercados internacionales está integrada por una serie de decisiones que la empresa debe adoptar, en torno a la selección de los objetivos y a los medios más adecuados para conseguirlos. En primer lugar, es necesario que delimite su espacio competitivo, lo que implica seleccionar la gama de productos con la que se va a operar, definir los mercados a los que se trata de acceder, y decidir la forma de penetración más adecuada para cada uno de los mercados elegidos. Todas estas decisiones son de extraordinaria relevancia, ya que condicionan las posibilidades de éxito de la estrategia internacional. En segundo lugar, deberá adoptar un conjunto de decisiones, en torno a los instrumentos operativos necesarios para desarrollar la estrategia, destacando especialmente lo relativo a la instrumentación del marketing-mix.

Si analizamos las definiciones expuestas hasta el momento, se puede observar cómo, gran parte de la literatura existente, sobre la internacionalización de las empresas ha identificado este concepto con las

actividades externas de la empresa, de tal manera que no consideran la importación de bienes y servicios, de recursos financieros y/o tecnología, es decir, la internacionalización de las actividades internas. No obstante, sí existen algunas propuestas, a nivel teórico, en las que se incluye esta dimensión.

Por su parte, Velasco (1992: pág 45) afirma que la internacionalización es "*un concepto estratégico para las empresas más dinámicas, que afecta a aspectos esenciales de las mismas como los suministros, la tecnología, los mercados y la producción, así como a otros instrumentos de política empresarial como la inversión, la exportación y la cooperación interna y externa*".

La revisión de la literatura sobre internacionalización, nos permite afirmar que especialmente para las pequeñas y medianas empresas, y en general para aquellas que están dando sus primeros pasos en los negocios internacionales, éste es un proceso de compromiso incremental con los mercados exteriores, guiado por el riesgo que supone el desconocimiento de estos mercados, así como, de las nuevas tareas que conlleva atenderlos. Ello justifica la acumulación gradual de conocimiento sobre tales aspectos, y el consiguiente aumento del compromiso con la actividad internacional, tal y como establece la teoría de las fases de desarrollo de la escuela escandinava.

Pues bien, tomando como base esta visión secuencial de la internacionalización, podemos afirmar que la exportación se erige como instrumento de aprendizaje clave en dicho proceso, ya que, es un modo de entrada a los mercados exteriores que, por un lado, implica escasa o nula inversión, lo que reduce al máximo el riesgo económico inicial, y por otro, ofrece la posibilidad, de hacer llegar los productos de la empresa a

mercados extranjeros aún desconociendo la operativa exportadora (Root, 1994) [1].

La revisión efectuada del concepto de internacionalización, nos ha permitido constatar que el mismo puede ser analizado desde el punto un punto de vista dinámico, o desde un punto de vista estático. No obstante, en ambos casos se reconoce, por parte de los investigadores, la complejidad de dicho concepto. Este hecho, ha llevado a que en las diferentes definiciones propuestas, no siempre queden claramente recogidas las dimensiones que abarca el mismo. Ambos aspectos, es decir, las dos formas de entender dicho concepto junto con la complejidad del mismo, tienen como principal consecuencia la dificultad para medir el mismo. Por ello, consideramos interesante dedicar el apartado siguiente a revisar aquellas investigaciones que han tratado de avanzar en el campo de la medición del grado de internacionalización de una empresa.

1.3. MEDIDA DEL GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Estudios muy tempranos, aceptaron la idea de que el compromiso internacional de una empresa es un concepto multidimensional (Reid, 1981, 1983; Cavusgil, 1982; Welch y Luostarinen, 1988). Por ello, para entender y poder medir el proceso de acercamiento de las empresas a los mercados extranjeros, se tienen que considerar un gran número de variables, tales como el modo de entrada en los mercados extranjeros, el grado de dependencia de las ventas exportadas, la diversidad operacional y geográfica de la empresa y la estructuración de las actividades de la empresa.

[1] Además de la exportación existen dos estrategias genéricas de entrada en los mercados exteriores que son los modos contractuales y la inversión. En el apartado 1.4 se definirán las mismas y se establecerán aquellos aspectos que permiten caracterizarlas, así como fijar las diferencias entre las mismas.

No obstante, a pesar de la amplia aceptación de la multidimensionalidad de este concepto, gran parte de los estudios en los que se ha intentado medir el grado de internacionalización, han utilizado medidas simples. Así, por ejemplo el porcentaje de ventas exportadas sobre el total de ventas, se ha considerado frecuentemente como medida del grado de compromiso y del nivel de internacionalización de una empresa exportadora (Ramaswamy, Kroeck y Renforth, 1996). Pues bien, en una medida tan simple, no queda recogida la dinámica del negocio internacional. En este sentido, Sullivan (1994: pág 330) califica a la misma como "*intrínsecamente no fiable y con una validez especulativa en el mejor de los casos*".

Por ello, el desarrollo de un índice multi-ítem, para medir el grado de internacionalización representa una aportación importante, que ayuda a superar algunos de los inconvenientes que plantea la utilización de un sólo ítem.

Por su parte, L´Heureux (1994) consideró que el nivel de compromiso internacional de una empresa, no sólo venía determinado por el volumen de ventas vendido en el extranjero, sino que había que considerar el número de productos vendidos, así como, el nivel de estandarización de los mismos. Así, tras realizar un análisis factorial, obtuvo altos niveles de correlaciones entre las tres variables. Por lo tanto, aquellas empresas con un mayor porcentaje de ventas en el extranjero y aquéllas que envían un gran número de productos diferentes a países específicos, son las empresas que tienen un mayor nivel de compromiso con el extranjero.

En 1994, Sullivan propuso un índice para medir el grado de internacionalización de una empresa, en el que se recogían tres aspectos: la actitud de la dirección, la estructuración y el rendimiento de las

operaciones internacionales. En este caso, el nivel de internacionalización de una empresa, se obtenía como suma de cinco variables: el ratio de ventas en el extranjero sobre el total ventas, como medida del atributo rendimiento; el ratio de activos en el extranjero sobre el total activos, y la proporción de subsidiarias en el extranjero sobre el total de subsidiarias, como variables de los atributos estructurales; y la experiencia internacional de la alta dirección, y la dispersión física de las operaciones internacionales, como variables del atributo actitud.

A pesar del importante avance conseguido con el índice agregado de internacionalización, el mismo presenta algunos inconvenientes (Ramaswamy, Kroeck y Renforth, 1996):

- Nos encontramos que, mientras los indicadores usados para operacionalizar los atributos rendimiento, y estructurales, tienen conexiones metodológicas en la literatura, las medidas usadas, para definir los atributos actitudinales no están bien establecidos. De este modo, Sullivan (1994) sugiere que la experiencia internacional de la dirección, es un reflejo de la orientación internacional, y aunque, esa presunción puede ser verdad, es una conjetura.

- Con respecto a la dispersión física de las operaciones internacionales, se midió en los términos propuestos por Ronen y Shenkar (1985), dividiéndose el mundo en 10 zonas, basándose principalmente en la cultura y el lenguaje. Esta categorización en 10 zonas ha sido, con posterioridad, objeto de numerosas críticas.

- Se observa que dos o más empresas pueden tener el mismo grado de internacionalización, existiendo grandes diferencias entre los componentes de índice. De este modo, se puede observar, que en la propuesta del índice está implícito que los cinco componentes son intercambiables, aspecto que es bastante cuestionable.

- Es necesario destacar que el significado conceptual de cada variable individual se pierde, cuando se agregan en un sólo índice.

- Este índice parece más enfocado a las etapas más tardías del proceso de internacionalización, por el énfasis en la inversión directa y en el establecimiento de subsidiarias en el extranjero. De hecho, tres de los cinco componentes del índice requieren activos en el extranjero.

- Se observa que, en el mismo, se excluyen varias opciones estratégicas comunes de la internacionalización, tales como la exportación indirecta, la licencia o la joint-venture.

Estas consideraciones, llevan a Ramaswamy, Kroeck y Renforth (1996) a afirmar que, el índice no tiene, ni una base teórica, ni una evidencia empírica, que apoye la agregación de los componentes y, además, se observan imperfecciones estadísticas en su elaboración.

Por su parte, Stewart (1997), aplica la medida utilizada por Sullivan (1994) pero introduciendo una adaptación para las pymes exportadoras. En particular, la dimensión "grado de internacionalización", es medida a través del porcentaje total de ventas dedicadas a la exportación, del número de mercados extranjeros atendidos, y de la experiencia internacional de la alta dirección, como variable que refleja el aspecto actitudinal.

En conclusión, en el momento actual tal y como reconocen Ramaswamy, Kroeck y Renforth (1996: pág 176) "*Cualquier intento de especificar, identificar y operacionalizar el constructo de internacionalización es prematuro debido a que no se sabe con exactitud las partes que constituyen el constructo y como se relacionan unas con otras*".

Por lo tanto y puesto que agregar las variables en un índice, reemplazando las mismas, puede limitar el entendimiento del concepto en sí mismo, otro grupo de autores (Czinkota y Johnston, 1981; Cavusgil, 1982; Bonaccorsi y Dalli, 1990), considerando que la internacionalización es un proceso secuencial, han estimado más oportuno operacionalizar este concepto, teniendo en cuenta las distintas etapas en las que se pueden encontrar las empresas.

En este sentido, desarrollan el concepto de "perfil" estableciendo una tipología de empresas que muestran un comportamiento común, o actitud frente a las actividades internacionales.

Los perfiles son unos estereotipos de lo que deben ser las empresas en una etapa, en la cual permanecerán hasta que se cumplan las condiciones necesarias, y se produzca el paso a la siguiente. Para definir los mismos se han utilizado normalmente varias variables, aunque éstas, no siempre han sido las mismas, debido al gran número de factores en juego, en las actividades internacionales. Por ejemplo, Czinkota y Johnston (1981) definieron los diferentes perfiles de empresas exportadoras, en función del volumen de ventas exportadas, de la longitud de la experiencia exportadora, de los tipos de países a los que exporta, del número de clientes en los mercados extranjeros, del compromiso del personal con la exportación, de las actitudes de la dirección y del tamaño de la empresa. Por su parte, Cavusgil (1984), utilizó el nivel de conocimiento de la dirección de las oportunidades de negocio en el extranjero, la naturaleza de los procesos de búsqueda de información, la habilidad en la toma de decisiones y la naturaleza del compromiso de marketing internacional.

El medir clasificando, proporciona una fuerte ayuda a la investigación "*al lograr la descomposición del mundo en categorías separadas de similares características, útiles para un análisis detallado*" (Rich, 1992; pp758).

Por su parte McKelver y Aldrich (1983), señalan que la clasificación, proporciona una vía intermedia a la polémica entre "todas las organizaciones son diferentes", versus "todas las organizaciones son iguales". Cualquiera de los autores que trabajan con clasificaciones relacionadas con las estrategias empresariales, reconocen explícita o implícitamente, la existencia de diferencias entre las empresas encuadradas en un mismo grupo, si bien todas las contenidas en la misma categoría poseen algunos rasgos comunes que facilitan su estudio.

El uso de las etapas o perfiles, para operacionalizar el concepto de internacionalización, ha sido también objeto de críticas, ya que no parece ser una aproximación adecuada para reflejar el complejo proceso de internacionalización que sufren las empresas. En este sentido, Bonaccorsi y Dalli (1990) estiman que, es más apropiado pensar en un proceso continuo de ajuste, que en unas etapas, especialmente para el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Por todo lo comentado anteriormente podemos concluir que la medición del grado de internacionalización constituye un campo de investigación. Además, hay que tener en cuenta que uno de los aspectos que dificultan dicha medición es la diversidad de estrategias entre las que pueden optar las empresas para entrar en los mercados exteriores. Por ello, es necesario llegados a este punto, identificar y caracterizar los métodos de entrada en los mercados exteriores.

1.4. ESTRATEGIA DE ENTRADA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES: LA EXPORTACIÓN.

Una de las cuestiones claves al definir la estrategia internacional, es determinar el método más apropiado, para entrar en los mercados internacionales. La existencia de una gran variedad de modos de introducirse y desarrollarse los mercados exteriores, con implicaciones diferentes en cuanto al grado de compromiso internacional, grado de control sobre la comercialización, y riesgos que la empresa tiene que asumir, hace que ésta sea una de las decisiones más complejas a las que se enfrenta la empresa[2].

Las propuestas de clasificaciones de los modos de introducirse en los mercados exteriores son numerosas y variadas, no obstante, coinciden en señalar tres grupos genéricos de estrategias: *la exportación, los modos contractuales y la inversión* (Driscoll y Paliwoda, 1997). En la práctica, estas tres alternativas presentan diferentes subtipos siendo difícil, en ocasiones, delimitar dónde acaba un método y empieza el otro.

La estrategia de *exportación,* se caracteriza por el hecho de que la empresa fabrica sus productos en el mercado nacional y, posteriormente, los transfiere directa o indirectamente al mercado exterior. En cuanto a los *modos contractuales,* incluyen una gran variedad de acuerdos contractuales entre empresas radicadas en diferentes países, para llevar a cabo la transferencia de determinados derechos y/o recursos. Entre los más utilizados destacan las licencias, franquicias, contratos de gestión, contrato llave en mano, subcontratación internacional, acuerdo de

[2] Desde planteamientos puramente económicos se han realizado aportaciones tendentes a explicar el proceso de elección del modo de entrada en los mercados internacionales. Entre las más importantes destacan *el enfoque económico*, el *de las fases de desarrollo, el de la estrategia empresarial y el enfoque alternativo*. Estos enfoques están recogidos de forma amplia en Young et al (1991), Agarwal y Ramaswami, (1992) y Root (1994).

cooperación industrial y empresa mixta contractual. Por último, la *inversión*, incluye aquellas formas en las que la empresa ostenta la propiedad y el control de activos de producción en el país destino. La inversión se puede realizar a través de una empresa mixta o joint-venture o mediante una filial de propiedad total.

Las principales diferencias entre los modos de penetración antes señalados, vienen marcadas por los siguientes aspectos: el control que la empresa ejerce sobre sus operaciones internacionales, el compromiso de recursos que realiza, la flexibilidad y el riesgo de difusión.

En cuanto al *nivel de control* ejercido por la empresa sobre sus operaciones internacionales, entendido éste como la autoridad sobre la toma de decisiones operacional y estratégica, hay que señalar que los modos de inversión se caracterizan por un alto nivel de control, la exportación por un nivel bajo, situándose los modos contractuales en una posición intermedia (Hill et al, 1990; Driscoll y Paliwoda,1997).

Muy relacionado con el control, se encuentran otras dos de las características apuntadas: el *compromiso de recursos* y la *flexibilidad* asociada a cada modalidad. En lo que respecta al *compromiso de recursos,* los modos de inversión son los que requieren una gran cantidad de recursos, mientras que los modos de exportación, se caracterizan por ser los de menor exigencia de recursos. En los modos contractuales, el compromiso de recursos alcanzará niveles bajos o medios, en función del tipo de acuerdo. Por su parte, la *flexibilidad* o capacidad de la empresa para cambiar el modo de entrada rápidamente, con el mínimo coste en caso de circunstancias adversas, se encuentra inversamente relacionada con el compromiso de recursos (Anderson y Gatignon, 1986).

La cuarta característica, el *riesgo de difusión,* hace referencia al grado en el cuál la empresa percibe que sus ventajas específicas serán

expropiadas por una persona ajena a la misma. De modo que, cuanto mayor sea el riesgo percibido, más unida estará la empresa a servir los mercados extranjeros a través de filiales de propiedad total. Además, cabe esperar, que el riesgo de difusión sea menor en las formas de inversión en general, que en los modos contractuales, dado que en éste último caso, los trabajadores conocedores de dichas ventajas, no son empleados de la empresa (Hill et al, 1990).

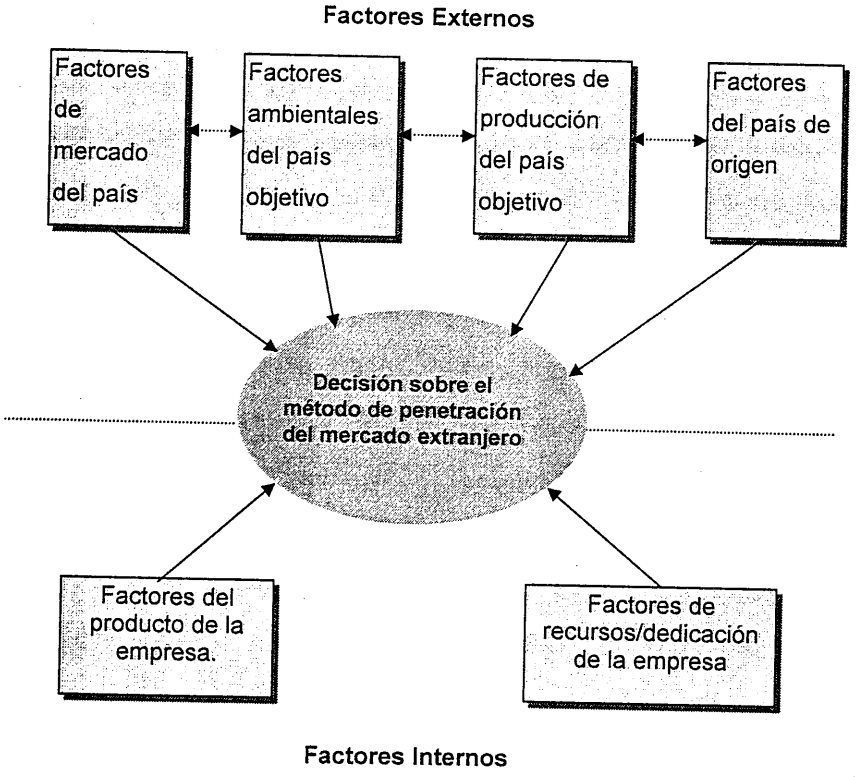
Agarwal y Ramaswami (1992) investigaron la relación entre riesgo contractual, dentro del cual se incluye el riesgo de difusión de conocimiento[3] y estrategia de entrada, llegando a la conclusión que cuanto mayor fuera éste, mayor sería la preferencia de la empresa por la exportación, frente a los modos contractuales.

Por otra parte, una vez comentadas las características de los distintos modos de entrada, conviene señalar que el tamaño de la empresa tiene una influencia directa en cuanto a los modos de abarcar los mercados internacionales, viéndose recortadas las posibilidades, para las empresas de menor tamaño y menores recursos, ya que tienen mucho más difícil su acceso a fórmulas de gran compromiso de inversión. No obstante, la multiplicación de los modos de expansión internacional, que se ha producido en los últimos años, algunos de los cuales están especialmente indicados para las pymes, abre a éstas muchas puertas hacia el mercado internacional.

Este aspecto queda recogido de forma manifiesta en el *enfoque de la estrategia empresarial* para seleccionar el modo más adecuado de entrada, propuesto por Root (1994). En el mismo, se reconoce la dificultad de adoptar un enfoque "racional-analítico" para decidir la forma más adecuada de abordar los mercados exteriores como consecuencia de la incertidumbre y de la necesidad de combinar objetivos enfrentados.

De este modo, se tiene en cuenta, que en la elección de la estrategia influyen una amplia gama de factores internos y externos (figura I.2). Entre los factores internos, se destacan por un lado, aquellos relacionados con el producto de la empresa y por otro, los que se relacionan con los recursos disponibles y la dedicación de la empresa a las actividades internacionales.

FIGURA I.2: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE LA FORMA DE PENETRACIÓN.



Fuente: Root (1994, pág 29.)

La afirmación anterior recibe también apoyo empírico. Así, se reconoce que la decisión relacionada con el modo de entrada, viene determinada tanto por la disponibilidad de recursos, como por las necesidades de control. Es decir, la capacidad financiera y de la dirección

[3] El riesgo contractual incluye el coste de hacer cumplir un contrato, el temor al deterioro en la calidad de los productos y el riesgo de difusión del conocimiento.

de una empresa para servir a un mercado extranjero en particular y la necesidad de influir en los sistemas, métodos y decisiones en los mercados extranjeros, influye en la decisión sobre el modo de entrada (Agarwal y Ramaswami, 1992).

Pues bien, considerando lo expuesto hasta el momento, podemos afirmar que la exportación es un modo de entrada en los mercados exteriores apropiado para las empresas más pequeñas, puesto que, por un lado, implica escasa o nula inversión, lo que reduce al máximo el riesgo económico inicial, y por otro, es un instrumento de aprendizaje clave en el proceso de internacionalización. Además, es la forma de internacionalización más usada, especialmente si hablamos de pymes. En este sentido, las pequeñas y medianas empresas pueden jugar también un importante papel ante el reto de la globalización mediante el incremento de sus exportaciones. Esto no implica que sea la única opción estratégica, puesto que en los últimos años se está produciendo un incremento en las modalidades de métodos contractuales, siendo éstos especialmente indicados para las pymes, puesto que la cooperación puede permitir a organizaciones de reducida dimensión acceder a los recursos necesarios para instaurar unas infraestructuras comerciales en el país destino que les posibiliten alcanzar un estadio más avanzado en su proceso de internacionalización (Camisón, 1997). Además, en recientes investigaciones (Cazorla, 1997; Claver y Quer, 2000) se reconoce que la pyme puede alcanzar un mayor grado de profundidad en el proceso de internacionalización, llegando incluso a efectuar una inversión directa en el exterior y adquirir el carácter de multinacional.

Por lo tanto, centrándonos ya en la estrategia de exportación, habría que destacar que ésta ha sido ampliamente estudiada en las dos décadas anteriores, y a menudo, ha sido caracterizada por las etapas del proceso de internacionalización de las empresas. Así, se han desarrollado unos modelos que explican el desarrollo del proceso de

exportación seguido por las empresas. En ellos, se han identificado una serie de etapas, en las que varía la implicación de activos en la estrategia de exportación, así como, el peso que la misma tiene dentro de la empresa. Este punto de vista, permite establecer una tipología de empresas exportadoras, en función de la fase del citado proceso en la que se encuentren.

No obstante, el compromiso de recursos y la importancia atribuida a la exportación, no han sido las únicas variables que se ha tomado como base para clasificar las empresas exportadoras. Así, se han utilizado entre otras: el motivo que ha conducido a la empresa a exportar, el control ejercido sobre la comercialización y/o la estrategia de marketing seguida para apoyar la continuidad de las actividades exportadoras.

En las próximas secciones, nos adentraremos en el estudio de las principales clasificaciones propuestas. Esto nos permitirá conocer mejor la realidad de las empresas exportadoras.

1.4.1. Tipología en función del compromiso de recursos e importancia atribuida a la exportación.

Los distintos modelos que explican el proceso de exportación de las empresas, difieren en cuanto al número de etapas identificadas. En este sentido, algunos autores reconocen cuatro etapas, mientras que otros llegan a señalar hasta ocho.

Johanson y Vahlne (1977, 1990) y Wiedersheim-Paul y Johanson (1975), identifican cuatro etapas del proceso de internacionalización, que abarcaría desde los exportadores no permanentes, hasta las subsidiarias de producción en el extranjero, pasando por la exportación vía agente y la

exportación vía subsidiaria de ventas. También, son cuatro las etapas señaladas por Naidu y Rao (1992, 1993), aunque, en este caso, diferencian entre no exportadores, empresas con intención de exportar, exportadores esporádicos y exportadores regulares.

Por su parte, Bilkey y Tesar (1977), basándose en el estudio del comportamiento exportador de 816 pymes manufactureras de Wisconsin, diferencian seis grandes etapas en el proceso de internacionalización: 1) en la que la empresa no está interesada por la exportación; 2) cuando responde a pedidos extranjeros, aunque no se esfuerza en analizar la posibilidad de exportar; 3) se interesa por la exportación; 4) exporta de forma experimental a países psicológicamente cercanos; 5) inicia la exportación, contando aún con poca experiencia; y 6) la empresa se convierte en un exportador experimentado, estudiando la posibilidad de exportar a países psicológicamente más lejanos.

Por otro lado, Cavusgil (1980, 1984a), identifica las siguientes etapas: La primera, denominada, *marketing doméstico* en que la empresa sólo vende en el mercado interior; en la segunda, *etapa de pre-exportación*, la empresa busca información y evalúa la posibilidad de exportar; la tercera, *exportación experimental*, en la que empieza a exportar a países psicológicamente más cercanos; durante la cuarta, *exportación activa*, crece el volumen de las exportaciones, diversificando los mercados atendidos, y por último, *exportación comprometida,* cuando la empresa asume su mayor compromiso con dicha actividad.

Esta visión gradualista, del proceso de exportación, ha sido objeto de un importante debate, lo que ha propiciado una creciente flexibilización en las propuestas iniciales[4].

---

[4] Entre los trabajos más recientes, destacan los realizados por Rao y Naidu (1992), (1993), Chetty y Hamilton (1993), Cavusgil y Zou (1994), Naidu y Prasad (1994).

Una de las aplicaciones más importantes, de esta visión evolutiva, es la concepción de la estrategia exportadora, como una secuencia con diversos estadíos, en los que varía la implicación de activos, así como, el peso que la exportación tiene dentro de la empresa. Este punto de vista, permite establecer una taxonomía de empresas exportadoras en función de la etapa en la que se encuentren.

No obstante, a nivel empírico se reconoce la dificultad de determinar la etapa en la que se encuentra una empresa, lo que ha llevado a algunos autores, a proponer dos únicas categorías, en función del compromiso de recursos, y del peso atribuido a la exportación dentro de la empresa. Así, Louter, Ouwekerk y Barkker (1991) diferenciaron entre *exportadores pasivos* y *activos* (en la tabla I.2 se recogen las principales características de los mismos).

TABLA I.2: DIFERENCIAS ENTRE EXPORTADORES PASIVOS Y ACTIVOS

Exportadores Pasivos:	***Exportadores Activos:***
✓ La exportación tiene menos prioridad.	✓ La exportación tiene más prioridad.
✓ La exportación es percibida como más arriesgada que las ventas domésticas.	✓ La exportación es percibida como un poco más arriesgada que las ventas domésticas.
✓ El producto no es considerado muy importante para el éxito exportador.	✓ El producto es considerado muy importante para el éxito exportador.
✓ Los contactos regulares con clientes extranjeros no son muy importantes.	✓ Los contactos regulares con los clientes extranjeros son muy importantes.
✓ Mayor delegación de funciones a los distribuidores.	✓ Poca delegación de funciones a los distribuidores.
✓ Ratio de ventas de exportación bajo.	✓ Ratio de ventas exportadas alto.
✓ Perciben las exportaciones tan rentables como las ventas domésticas.	✓ Las exportaciones son al menos tan rentables como las ventas domésticas.
✓ Los mercados exportadores son a menudo menos segmentados que los domésticos.	✓ Los mercados de exportación están a menudo más segmentados que los domésticos.
✓ No se ha exportado durante muchos años.	✓ Llevan realizando la actividad exportadora muchos años.

Fuente: Louter, Ouwekerk y Barkker (1991, pág 15.)

1.4.2. Tipología en función de los motivos que la conducen a exportar.

Las empresas exportadoras han sido también clasificadas en proactivas o reactivas, en función de los motivos, que las han llevado a salir al exterior, y/o en función de que esta decisión sea una iniciativa de una persona interna o externa a la empresa.

Entre los primeros trabajos, destaca el realizado por Czinkota y Johnston (1981). En el mismo, se definen a las *exportadoras reactivas*, como aquéllas en las que existe un menor compromiso por parte de los directivos de la empresa, iniciando la exportación a instancias de pedidos no solicitados o de ocasionales movimientos de la demanda. Por otro lado, las *exportadoras proactivas, son aquéllas,* en las que la estrategia de exportación está integrada en el marco de objetivos estratégicos de la empresa.

No obstante, Czinkota y Johnston (1981), no ofrecen una definición de los exportadores en el diseño de su investigación, sino que establecen esta clasificación, basándose en el análisis de los datos obtenidos, por lo que sus resultados, proporcionan un apoyo más fuerte al esquema propuesto por Bilkey y Tesar (1977) que a la clasificación de proactivos y reactivos.

Por su parte, Louter, Ouwerkerk y Bakker (1991) entienden por *exportadores proactivos*, aquéllos que buscan activamente nuevas oportunidades, además de mantener contactos regulares con sus clientes, y dar a sus exportaciones una alta prioridad. Por contra, los *exportadores reactivos*, son más pasivos y su exportación es, a menudo, menos prioritaria que sus ventas domésticas.

En este mismo sentido, Albaum et al (1994) afirman que cuando la empresa responde a la presión de factores internos o externos, de forma pasiva, y con un enfoque orientado hacia la cobertura de objetivos a corto plazo, el comportamiento es *reactivo,* mientras que el *comportamiento proactivo,* se caracteriza por el interés de la empresa por explotar las posibilidades de los mercados extranjeros, tendente por tanto, a la cobertura de objetivos empresariales a largo plazo. En la tabla I.3 se recogen los principales factores internos y externos que impulsan el compromiso exportador.

TABLA I.3: COMPORTAMIENTO EXPORTADOR.

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
COMPORTAMIENTO PROACTIVO	• Vocación exportadora y actitud de la gerencia. • Objetivos de crecimiento y beneficio. • Ventajas en marketing. • Economías de escala. • Producto único.	• Oportunidades en mercados extranjeros. • Agentes propiciadores del cambio de orientación exterior (fomento)
COMPROTAMIENTO REACTIVO	▪ Diversificación del riesgo. ▪ Extender las ventas de un producto estacional. ▪ Exceso de capacidad de recursos.	▪ Pedidos inesperados. ▪ Mercado doméstico pequeño. ▪ Estancamiento o declive del mercado doméstico.

Fuente: Albaum, Strandskov, Duerr, y Dowd (1994, pág 35.)

Otros autores, establecen una tipología diferenciando entre *innovadoras* y *no innovadoras*, en función de que el inicio de las exportaciones, se produzca como resultado de una decisión consciente de los directivos, o por el contrario, venga motivado por factores externos (Diamontopoulos e Inglis, 1988; Samiee, Walters y DuBois, 1993). No

obstante, no resulta nada fácil establecer esta distinción entre empresas, ya que en muchas ocasiones, la actividad exportadora, viene motivada, tanto por factores internos como por externos.

En este sentido, Samiee, Walters y DuBois (1993: pág. 11) afirman que una empresa es innovadora si "*la idea de exportar es generada y ejecutada, en su mayor parte, internamente. Naturalmente, se espera que en su proceso de planificación de las exportaciones, la empresa, cuente con agentes externos, que la informen y le proporcione asistencia, con respecto a los mercados, transporte, distribuidores, etc. Sin embargo, el factor que caracteriza a las innovadoras, es que dentro de ellas está el deseo de iniciar las exportaciones*".

De acuerdo con esta definición, aquellas empresas que inicien su exportación como consecuencia de recibir pedidos del extranjero no buscados, así como, aquellas en las que la iniciativa de exportar parte de instituciones externas a la empresa, seguirán un comportamiento reactivo y, en consecuencia, no innovador. La empresa será proactiva, si los directivos consideran el mercado exportador, como otra posibilidad de negocio.

1.4.3. Tipología en función del compromiso de recursos y del grado de control ejercido sobre la comercialización.

Las empresas exportadoras han sido tradicionalmente clasificadas por parte de los estudios de marketing internacional, como *indirectas* o *directas,* en función del mayor o menor compromiso de recursos relacionados con la actividad exportadora, y en función, del nivel de control que ejerce la empresa sobre la comercialización. No obstante, algunos autores (Nieto y Llamazares, 1995) definen una tercera

categoría, intermedia entre las dos anteriores, que serían las denominadas *exportadoras concertadas.*

Una empresa se considera *exportadora indirecta,* cuando vende sus productos en el extranjero, sin realizar ninguna actividad especial para conseguirlo. Es decir, son otros quienes llevan a cabo las operaciones de exportación, incluidos los trámites burocráticos, el transporte, la gestión de los canales de distribución, e incluso, pueden tener lugar sin que el propio fabricante sea consciente de ello. Desde el punto de vista operativo, es para la empresa una venta doméstica. Ésta puede llevarse a cabo a través de una agencia de exportación o compradores para la exportación, o de una compañía comercial. Por último, la exportación puede realizarse de forma aún más indirecta, cuando los compradores extranjeros se dirigen a una empresa para comprar su producto.

Entre las principales ventajas de esta modalidad de exportación, se señalan la baja o nula inversión que implica, el menor riesgo, y la mayor flexibilidad que proporciona a la empresa. Como principales desventajas destacan la dependencia total respecto de los intermediarios, el menor o ningún aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos, y el menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar, dado que estos intermediarios no están completamente comprometidos con ella, y no dedican más que una fracción de su tiempo y sus recursos a colocar sus productos en el extranjero (Young et al, 1991).

Los métodos indirectos son elegidos por muchas de las empresas que inician su actividad exportadora, ya que en esta situación perciben que se pueden derivar grandes problemas del control de las actividades de marketing, lo que les lleva a delegar en terceros las mismas (Yaprak, 1985).

Con respecto a la *exportación directa*, representa un modo de oferta bastante diferente. La empresa emprende por su cuenta la tarea de exportación, y, por lo tanto, ha de conseguir contactos, realizar estudios de mercado, gestionar los trámites burocráticos y el transporte y, fijar una política de precios. Esta alternativa supone un mayor compromiso y riesgo que la exportación indirecta y, en ocasiones, una menor flexibilidad.

Entre las principales ventajas está, el mayor potencial de ventas y de beneficios, dependiendo los mismos de si el incremento de las ventas compensa los costes soportados. Además, facilita un mejor control de las actividades desarrolladas en los mercados-destino, y la empresa se involucra mucho más en el negocio exportador, lo que provoca un flujo directo de información desde el mercado extranjero. Este hecho, incide en una mayor experiencia de la empresa (Young et al, 1991).

En este caso, lo normal es que el producto se venda a través de agentes o distribuidores, sirviéndose de vendedores técnicos de la empresa especialistas en exportación, o mediante una filial de ventas, fundada por la empresa exportadora. Es decir; la exportación directa se podrá realizar a través de un canal de distribución integrado, o de uno no integrado (Nieto y Llamazares, 1995).

Los canales de distribución no integrados son muy utilizados por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, y por empresas de pequeño tamaño. En estas circunstancias, el riesgo percibido por la empresa, en relación a la actividad exportadora, es elevado por lo que la empresa escogerá un canal de distribución que le permita delegar las principales funciones de marketing (Roux, 1987).

Entre los principales canales de distribución integrados o jerárquicos, destaca la venta directa y el establecimiento de subsidiarias

de ventas. En la venta directa, la empresa vende directamente a sus clientes finales en mercados exteriores, a través de sus propios representantes de ventas, que se desplazan a los mercados de exportación. El establecimiento de subsidiaria comercial constituye un paso más en su proceso de internacionalización y, generalmente, viene precedida por la venta realizada a través de agente y distribuidor que ha desarrollado una labor positiva, obteniendo una cuota de ventas creciente. El establecimiento de la misma es costoso, por lo que sólo se lleva a cabo cuando el mercado representa un volumen importante de producto exportado. La subsidiaria de ventas se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, vendiendo directamente a los compradores. La determinación de los precios y márgenes sin intermediarios hace que el producto sea más competitivo. Además, esta forma permite conocer directamente las necesidades, los gustos, los hábitos y los períodos de compra de los clientes.

Las subsidiarias de ventas pueden optar jurídicamente por la forma de sucursales o filiales comerciales. Las sucursales son subsidiarias comerciales que carecen de personalidad jurídica propia, dependiendo y actuando en el mercado en nombre de la casa matriz. La filial, sin embargo, es una sociedad independiente, constituida de acuerdo con la legislación del país en el que se establece y, por tanto, dotada de personalidad jurídica

La *exportación concertada* constituye un proceso de venta exterior intermedio entre la exportación indirecta y la directa, ya que la empresa no desarrolla por completo la actividad internacional, cediendo parte de ésta a sus socios. Incluye diferentes formas de entrada tales como el piggyback, los consorcios de exportación, las joint-ventures, las agrupaciones europeas de interés económico y las franquicias.

La exportación concertada implica la colaboración con otros fabricantes, cuyo mutuo interés se basa en el incremento de las ventas en mercados exteriores, a excepción de la franquicia en la que el exportador colabora normalmente con distribuidores.

La modalidad de piggyback se produce cuando un fabricante utiliza sus canales o subsidiarias de distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes, conjuntamente con los suyos. Es útil para productos que circulan por canales de distribución similares y que, además no compiten entre ellos, sino que son más bien complementarios. A su vez, resulta adecuado para las pymes o para empresas que no quieran realizar importantes inversiones en la creación de redes comerciales en el exterior. Para el suministrador, las transacciones son domésticas ya que la empresa canalizadora aporta un departamento de exportación y unos canales de distribución en mercados exteriores. En este sentido, no tiene el control sobre el marketing internacional de los productos comercializados en otros mercados, algo que no suele ser deseable a largo plazo.

Los consorcios de exportación son una alianza entre dos o más empresas, cuyo objetivo básico es desarrollar conjuntamente sus mercados de exportación. Permiten a las empresas domésticas crear una estructura que se encargará de comercializar, los productos de las empresas consorciadas.

Junto a las anteriores también habría que señalar, dentro de la categoría de exportación concertada, la creación de joint-ventures internacionales que son empresas creadas por dos o más organizaciones procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad.

Por otra parte, las agrupaciones europeas de interés económico (AEIE), figura creada por la Unión Europea en 1989, con el objetivo de incentivar la cooperación entre empresas de distintos países comunitarios, y consistente, en que dos o más empresas comunitarias procedentes de distintos países, se comprometen a realizar conjuntamente una actividad.

Por último, las franquicias internacionales consisten en la cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas comerciales y know-how, sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior.

1.4.4. Tipología en función de los motivos que la conducen a exportar, el compromiso de recursos y la estrategia de marketing desarrollada.

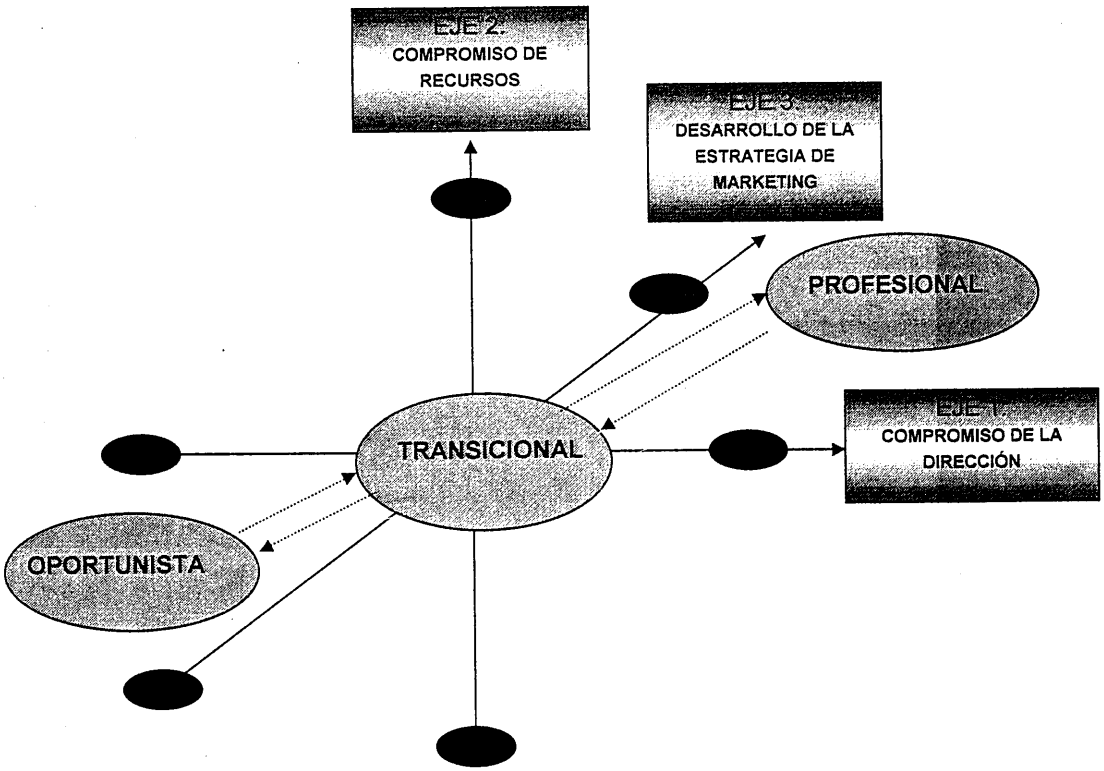
Julien, Joyal, Deshaies y Ramangalahy (1997) consideran que, para realizar una adecuada clasificación del comportamiento estratégico seguido por las empresas exportadoras, se han de considerar conjuntamente tres factores: 1) las condiciones bajo las cuales se tomó la decisión de entrar en los mercados extranjeros y la visión de sus propietarios directivos, esto es, su orientación estratégica; 2) los recursos dedicados a la exportación, 3) las estrategias de marketing seguidas para apoyar la continuidad de la actividad exportadora.

En principio, considerado estos tres factores, debería ser posible identificar ocho tipos de empresas exportadoras, no obstante, tal y como reconocen los propios investigadores, sería sorprendente encontrar empresas muy proactivas en su orientación estratégica, cuya estrategia de marketing fuera muy simple, o empresas reactivas, que dedicaran un gran volumen de recursos para apoyar la exportación. Por ello, Julien,

Joyal, Deshaies, y Ramangalahy diferencian sólo tres categorías (ver figura I.2).

La primera categoría incluye a las exportadoras *profesionales*[5], donde la profesionalización se describe, como una mayor formalización de la estrategia con objetivos a medio y largo plazo. Los directivos, de las empresas catalogadas en esta categoría, demuestran su compromiso con la exportación a través de objetivos claramente definidos, y con una planificación de las actividades, por lo menos a corto plazo. Se caracterizan, además, por una diversificación en las líneas de productos destinados a los mercados internacionales, y por una delegación de las responsabilidades de la exportación en una persona específica dentro de la empresa.

FIGURA I.3: TIPOLOGÍA DE EMPRESAS EXPORTADORAS.



Fuente: Julien, Joyal, Deshaies, y Ramangalahy (1997, pág 44.)

[5]Denominadas "exportadoras con una orientación deliberada" por Cafferata y Mensie´s (1995).

En segundo lugar, están las *exportadoras oportunistas* que se caracterizan, básicamente, porque sus directivos tienen una visión enfocada a mercados domésticos. Sus estrategias de marketing son muy simples, y no destinan recursos específicos para las actividades de exportación.

En tercer lugar, las *exportadoras transicionales* se caracterizan por encontrarse en una posición intermedia entre las dos anteriores en cuanto al compromiso de recursos, el compromiso de la dirección, y el desarrollo de su estrategia de marketing. Dentro de esta categoría se distinguen dos tipos, por un lado, aquéllas cuyos directivos-propietarios expresan un fuerte deseo por aumentar las exportaciones lo cuál los llevará a moverse a la categoría de profesionales, y por otro, aquéllas que deciden limitar, o incluso abandonar las exportaciones, para consolidar su posición en los mercados domésticos.

Por último, señalar que la revisión efectuada en este capítulo nos ha permitido obtener algunas conclusiones de interés para nuestra investigación.

Así, el enfoque escandinavo ha sido identificado como el más apropiado para explicar el comportamiento de las empresas españolas en general y de las pymes en particular, puesto que en la mayor parte de los casos, se encuentran en los estados iniciales del proceso de internacionalización. Según esta visión gradual, la internacionalización puede ser considerada un proceso de compromiso incremental, guiado por el riesgo que supone el desconocimiento de los mercados internacionales, así como de las nuevas tareas que conlleva el atenderlos.

Por otra parte, se reconoce que la dimensión de la empresa tiene una influencia directa en cuanto a los modos de abarcar los mercados

internacionales. De este modo, la estrategia de exportación se puede considerar una forma apropiada para las pymes, puesto que por un lado, implica escasa o nula inversión y, por otro, es un instrumento de aprendizaje clave en el proceso de internacionalización. Por ello, considerando la exportación como una estrategia apropiada de entrada en los mercados exteriores para las pequeñas y medianas empresas, trataremos de analizar en el capítulo siguiente, aquellos factores que pueden explicar el compromiso exportador de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

AGARWAL,S. y RAMASWAMI, S. N. (1992): "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors" *Journal of International Business Studies.* First Quarter, pp. 1-27.

ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E. y DOWD, L. (1994): *Internatonal Marketing and Export Management.* Addison Wesley, Great Britain.

ALONSO, J. A. (1993): "Internationalisation process and Forms of Market Penetration: A Dynamic Proposal". *Documento de trabajo 9410.* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense. Madrid.

ALONSO, J.A. (1994): "El Proceso de Internacionalización de la Empresa" *Información Comercial Española,* nº 725, enero; pp. 127- 143.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): "La Internacionalización de la Empresa y el Apoyo Público". *Información Comercial Española*, pp. 194-203.

ANDERSEN, O. (1993): "On the Internalisation Process of the Firms: a Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, vol 24, pp.209-231.

ANDERSEN, O. (1997): "Interantionalization and market Entry Mode: A review of Theories and Conceptual Framewoks", *Management International Review*, vol 37, pp.27-42.

ANDERSON, E. y GATIGNON, H. (1986) "Modes Of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions" *Journal Of International Business Studies.* Fall, pp. 1-26.

BELL, J.H.J.; BARKEMA, H.G. y VERBEKE, A. (1997): An eclectic Model of The Choice Between Wholly Owned Subsidiaries nad Joint Ventures as Modes of Foreign Entry" in *Cooperative Strategies: European perspectives*. Beamish, P. Y Killing, J.P. Editors. The New lexington Press. San Francisco.

BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): "The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms" *Journal of international Business Studies* Spring, nº 8, pp. 93-98.

BONACCORSI, A. y DALLI, D. (1990): "Internationalization Process and Entry Channels: Evidence from Small Italian Exporters" in *Advances Research in Marketing*. H. Mullbacher & C. Jochum Editors. Innsbruck.

BUCKLEY, J.P. (1988): "The Limits of Explanation: Testing the Internalisation Theory of the Multinational Enterprise", Journal of International Business Studies, vol 19, pp.181-193.

BUCKLEY, J.P. (1990): "Problems and Developments in the Core Theory of International Business", *Journal of Internatonal Business Studies*, vol pp. 657-665.

BUCKLEY, J.P. y CASSON, M. C. (1985): *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*. London. McMillan.

BUCKLEY, P.J. y GHAURI, P.N. (1993) *The internationalization of the firm: A Reader*, London: Academic Press.

CAMISÓN, C. (1997): "Inversión Directa Comercial en el Exterior a partir de Acuerdos de Cooperación entre PYMES" españolas: el caso de los proyectos cofinanciados por el ICEX" VII Congreso Nacional de ACEDE, pp. 345-360.

CASSON, M.C. (1993): "Internationalisation as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification", *Discussion papers in International Investment and Business Studies*, nº 173. University of Reading.

CAVUSGIL, S.T. (1980): "On the Internationalization Process of Firm" *European Researh*, November, pp. 273-281.

CAVUSGIL, S. T. (1984): "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization" *Journal of Business Review,* vol 12, pp. 195-208.

CAVUSGIL, S.T. Y ZOU, S. (1994): "Marketing Strategy-performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures" *Journal of Marketing*, January, pp. 1-21.

CAZORLA, L. (1997): "La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes", *Información Comercial Española*, nº 761, pp.49-66.

CHETTY, S.K. y HAMILTON, R.T. (1993): "The Process of Exporting in Owner-controlled Firms" *International Small Business Journal*, vol 14, nº2, pp. 12-25.

CLAVER, E. Y QUER, R. (2000): "La inversión Directa en el Extranjero de la Pequeña y Mediana Empresa: Justificación Teórica y Evidencia Empírica", ponencia presentada en el XIV Congreso Nacional y X Congreso Hipano-Francés de AEDEM.

CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1981): "Segmenting U.S. Firms for Export Development", *Journal of Business Research*, vol 9, nº4, pp. 353-365.

CZINKOTA, M. Y URSIC, M. (1991): "Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into a Share Matrix". Journal of Business Research, vol 22, nº 3, pp. 243-253.

DALLI, (1994): "The Exporting Process: The Evolution of Small and Medium Sized Firm Towards Internationalization" *Advances in Marketing International*, vol 6, pp. 85-110.

DIAMANTOPOULOS A. y INGLIS K. (1988): "Identifying Differences Between High and Low-Involvement Exporters". *International marketing Review*, Summer, pp. 52-60.

DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H.G. y MÜLLER, S. (1990): "International Orientation as a Precondition for Export Sucess" *Journal of International Business Studies*, vol 21,nº1, pp. 23-40.

DRISCOLL, A.M. y PALIWODA, S.J. (1997): "Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice" *Journal of Marketing Management*, vol 13 pp. 57-87.

FORCADA, F.J. (1995) *Marketing Internacional: Decisiones Estratégicas en el proceso de Internacionalización.* Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

FORSGREN, M. (1989): *Managing the Internationalization Process.* Routledge, London.

HILL, Ch. W.; HWANG, P. y KIM, W.Ch. (1990): "An Eclectic Theory Of The Choice Of International Entry Mode" *Strategic Management Journal,* vol 11, pp. 117-128.

HORAGUCHI, H. y TOYNE, B. (1990): "Setting the Record Straight. Hymer Internalization Theory and Transaction Cost Economics", *Journal of International Business Studies*, vol 22, pp. 445-460.

JOHANSON, J. Y MATTSON, L.G. (1988): "Internationalisation in Industrial Systems- A Network Approach" in *Strategies in Global Competition.* Hood y Valhne, ed. Dover. Cromm Helm.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977) "The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments" *Journal of Internacional Business Studies*, vol 18, nº 1, pp. 11-24. Incluido en Buckley y Ghauri, 1993.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, vol 7, nº.4 pp. 11-24

JOHANSON, J. Y WIEDERSHEIM-PAUL (1975): "The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases" *Journal of Management Studies*. October pp. 305-322. en libro de Buckley Y Ghauri.

JULIEN, P.A.; JOYAL, A. y DESHAIES, L.; RAMANGALAHY, Ch. (1997): "A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-sized Exporting Businesses: A Case Study" *International Small Business Journal,* vol 15, nº 2, Jan/ Mar, pp. 33-50.

LIM, J.S.; SHARKEY, T.W. y KIM, K.I. (1991): "An Empirical Test of an Export Adoption Model" Management International Review, vol 31, nº 1, pp. 51-62.

L´HEUREX, R. A. (1994): *The Effect of Internationalization on the Relationship between TMT Characteristics and Firm Performance*. Tesis Doctoral. The Florida State University.

LOUTER, P.C.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. A. (1991): "An Inquiry into Successful Exporting". *European Journal of Marketing*, vol 25, nº 6, pp. 7-23.

MCKELVER, B. y ALDRICH, H. (1983): "Population, Natural Selection and Applied Organizational Science". Administrative Science Quarterly, vol 28, pp.101-128.

MELIN, L. (1992): "Internationalization as a Strategy Process" *Strategy Management Journal*, vol 13, pp. 99-118.

NAIDU, G.M. Y PRASAD (1994): "Predictors of Export Strategy and Performance of Small and Medium Sized Firm. *Journal of Business Research*, Octubre, vol 31, pp. 107-115.

NAIDU, G.M. y RAO, T.R. (1993): "Public Sector Promotion of Exports: A Needs-Based Approach" *Journal of Business Research*, vol 27, pp. 85-101.

NIETO; A. y LLAMAZARES, O. (1995): *Marketing Internacional*, Ediciones Pirámide, Madrid.

PLA, J. (2000). *La Estrategia Internacional de la Empresa Española.* Vall d´Albaida Fundació Universitária. Ontinyent.

PORTER, M. (1986): Competition in Global Industries. M.E. Porter, Editors. Boston. Harvard Business School Press.

RAO, T.R. y NAIDU, G.M. (1992): "Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable? Journal of Global Marketing, vol 6, pp. 147-170.

REID, S.D.(1981): "The Decision-Market and Export Entry and Expansion" *Journal of International Business Studies*, FALL, pp. 101-113.

REID, S.D. (1983): "Firm Internationalization. Transaction Cost and Strategic Choice", *International Marketing Review*, nº 1, pp. 43-61.

RAMASWAMY, K.; KROECH, G.K. y RENFORTH, W. (1996): "Measuring the Degree of Internationalization of Firm: A Comment" *Journal of International Business Studies*. First Quarter, pp. 167-177.

RICH, P. (1992): " The Organizational Taxonomy: Definion and Design", Academy of Management Review, vol 17, nº4, pp. 758-781.

RONEN, S. y SHENKOR, O. (1985): "Clustering Countries an Attitudinal Dimensions: A Review and Syntesis" *Academy of Management Review*, vol 10, nº 3, pp. 435-454.

ROOT, F.R. (1994) *Entry Strategies for International Markets* Lexington, Mass: Lexington Books 2ª Edición.

ROSSON, Ph y REID, S.D. (1987): *Managing export entry and expansion.* Rosson Ph. J. and Reid S.D. (eds), Praeger, New York.

ROUX, E. (1987): "Managers´Attitudes Toward Risk Among Determinants of Export Entry of Small- and Medium- Sized Firm".in *Managing export entry and expansion.* Rosson Ph. J. and Reid S.D. (eds), Praeger, New York , 1987.

SAMIEE, S.: WALTERS, P.G. y DUBOIS, F.L. (1993): "Exporting as an Innovative Behaviour: An Empirical Investigation", *International Marketing Review*, vol 10, pp. 5-25.

STEWART, D.B. (1997): "Domestic Competitive Strategy and Export Marketing strategy: The Impact of Fit on the Degree of Internationalisation of SMEs", *Journal of marketing Management*, vol 13, pp.105-117.

SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 325-342.

SULLIVAN, D. (1996): "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm: A Reply", *Journal of Interanional Business Studies,* First Quarter, pp. 179-192.

TURNBULL, P.W. (1987): "A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process" in *Managing export entry and expansion.* Rosson Ph. J. and Reid S.D. (eds), Praeger, New York.

VELASCO, R. (1992) "Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas" *Economía Industrial.* Septiembre-Octubre, nº 287, pp. 41-51.

VERNON, R. (1966): "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, vol 80, nº 1, pp.190-207.

WELCH, L.S. y LUOSTARINEN; R. (1988): "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, vol 14, nº 2, pp. 34-55.

YANG, Y.S.; LEONE, R.P. y ALDEN, D.L. (1992) "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potencial Exporters", *Journal of Marketing*, vol 56, January, pp. 84-96.

YAPRAK, A. (1985): "An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-exporting us Firms", *International Marketing Review*, Summer , pp. 72-83.

YOUNG, S. HAMILL, J.; WHEELER,C; DAVIES, R. (1991) *Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales.* Plaza&Janes Editores. Barcelona.

CAPÍTULO II: Factores que Explican el Compromiso Exportador

En la literatura sobre actividades exportadoras, el estudio de los motivos que llevan a una empresa a iniciar, mantener o incrementar su compromiso con los mercados exteriores ha recibido una gran atención, fundamentalmente, porque su conocimiento puede explicar en gran medida por qué algunas empresas se comprometen en los mercados internacionales, en oposición de otras, que permanecen en el mercado nacional (Leonidou, 1995). Además, dichas investigaciones se sustentan en la premisa de que los diferentes motivos reflejan distintos modelos de comportamiento exportador, lo que permite establecer una tipología dentro del grupo de empresas que han decidido abarcar los mercados internacionales (Katsikeas y Piercy, 1993).

No obstante, a pesar de la importancia de identificar cuáles son las razones o motivos que llevan a una empresa a introducirse o aumentar su compromiso en los mercados internacionales, el conocimiento los mismos resulta insuficiente si se quiere analizar por qué, en un momento determinado, la empresa toma alguna de las anteriores decisiones relacionadas con su compromiso en los mercados exteriores.

Para dar respuesta a esta pregunta es necesario partir del concepto de motivación. Éste, ha sido descrito en términos de "*la respuesta dada ante un estímulo o cómo el comportamiento es iniciado, activado, mantenido, dirigido y parado*" (Morgan, 1997: pág. 69). Pues bien, en relación al compromiso exportador se reconoce la existencia de determinadas fuerzas o condiciones externas e internas que favorecen el

Nevin, 1981; Douglas y Craig, 1989; Keegan, 1989, Yaprak, 1990; Crick y Chaudhry, 1997).

La explicación teórica de la relación existente entre las razones para exportar y el nivel de desarrollo de la exportación, ha descansado tradicionalmente en la incertidumbre y, en el modo en el que la empresa trata la misma. Así pues, la experiencia en los mercados extranjeros permite adquirir un mayor conocimiento de los mismos, reduciendo la incertidumbre percibida, lo que se ve reflejado en los motivos para exportar (Davidson, 1982; Johanson y Vahlne, 1990; Eramilli, 1991).

Posteriormente, se ha apuntado un segundo argumento, es decir, las empresas con mayor experiencia poseen un departamento de exportación mejor organizado, realizan un mayor uso de las fuentes de información y, dedican más recursos a sus operaciones exteriores, lo que se traduce, en una mayor capacidad para buscar e identificar oportunidades en los mercados exteriores, y para responder, de una manera eficiente, ante los estímulos percibidos.

En definitiva, los cambios que se producen en el entorno de la empresa y dentro de la misma, así como, el mayor conocimiento objetivo y experimental de los mercados extranjeros que van adquiriendo, como consecuencia de su actuación en los mismos, incide de forma directa en la evolución sufrida por los motivos apuntados por las empresas, para salir al exterior (Katsikeas y Piercy, 1993).

TABLA II.1: MOTIVOS PARA INICIAR, MANTENER YAUMENTAR EL COMPROMISO EXPORTADOR.

Investigaciones / Motivos para exportar	Simpson y Kujawa (1974)	Pavord Y Bogar (1975)	Brooks y Rosson (1982)	Joynt (1982)	Kaynak y Stevenson (1982)	Ogram (1982)	Tesar y Tarleton[1] (1982)		Kaynak y Khotari[2] (1984)		Kara-Fakiogu (1986)	Kaynak et al (1987)
Alcanzar economías de escala.	-	6	-	4	-	*	-	-	-	-	-	-
Estímulo de agentes u organismos externos.	-	-	7	-	*	*	6	3	-	-	-	7
Existencia de especial interés por parte de la dirección.	-	3	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-
Existencia de incentivos a la exportación por parte del gobierno.	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	4	-
Existencia de sobreproducción.	-	9	5	5	-	-	11	6	-	-	-	-
Identificación de mejores oportunidades en el extranjero	-	8	4	-	*	-	-	-	1	-	-	4
Inicio de la exportación por competidores domésticos.	3	-	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intensa competencia en el mercado doméstico.	-	-	3	3	*	*	7	9	-	-	-	5
Necesidad de compensar las ventas de un producto estacional.	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-
Necesidad de reducir la dependencia/riesgo del mercado doméstico.	-	2	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-
Posibilidad de alcanzar un crecimiento extraordinario.	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	6	-
Posibilidad de alcanzar unos beneficios extraordinarios.	2	7	6	-	-	*	-	-	-	4	-	-
Posibilidad de alcanzar unas ventas extraordinarias.	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Poseer capacidad ociosa de fabricación.	-	6	-	4	-	*	-	-	-	-	-	3
Poseer información exclusiva de los mercados extranjeros	-	-	4	6	-	-	6	7	-	-	-	-
Poseer ventajas competitivas en marketing.	-	-	-	-	-	-	4	5	-	-	-	-
Poseer ventajas competitivas en tecnología.	-	-	-	-	-	-	3	3	-	-	7	-
Producción de bienes con cualidades únicas.	-	-	-	-	-	-	2	2	-	1	7	-
Recepción de órdenes de compra de ferias o misiones.	5	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-
Recepción de órdenes de compra no buscadas.	1	-	2	1	*	*	-	-	4	5-6	2	1
Saturación/reducción del mercado doméstico.	5	1	7	-	*	*	-	-	4	5-6	1	2
Estancación/declive de las ventas/beneficios en el mercado doméstico.	-	4	-	-	-	-	11	4	-	-	-	6

* Se identifica como motivo para iniciar, mantener o aumentar el compromiso exportador, aunque no se establece el orden.
[1] La primera columna hace referencia a los resultados del estudio de Wisconsin y la segunda al estudio de Virginia.
[2] La primera columna presenta los resultados del estudio en Nueva Escocia y la segunda en Texas

Investigaciones / Motivos para exportar	Leonidou (1988)	Ghauri Y Kumar (1989)	Kaynak y Erol (1989)	Diaman-toupoulos (1990)	Kaynak[3] (1990)		Weaver y Pak (1991)	Barker Y Kaynak (1991)	Calderón (1994)	Katsikeas (1995)	García (1996)
Alcanzar economías de escala.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Estímulo de agentes u organismos externos.	-	6	*	-	-	-	5-10	7	-	-	-
Existencia de especial interés por parte de la dirección.	-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	-
Existencia de incentivos a la exportación por parte del gobierno.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Existencia de sobreproducción.	11	-	-	-	-	-	-	-	2	9	-
Identificación de mejores oportunidades en el extranjero	4	-	*	-	-	-	-	1	-	-	-
Inicio de la exportación por competidores domésticos.	12	4	-	-	7	-	11	-	4	-	-
Intensa competencia en el mercado doméstico.	9	-	*	3	7	6	-	-	4	10	6
Necesidad de compensar las ventas de un producto estacional.	-	-	-	-	4	6	4	-	-	-	-
Necesidad de reducir la dependencia/riesgo del mercado doméstico.	-	-	-	-	-	-	-	2	-	4	4
Posibilidad de alcanzar un crecimiento extraordinario.	3	-	-	1	-	-	6	8	3	5	-
Posibilidad de alcanzar unos beneficios extraordinarios.	5	-	-	-	3	3	7	3	1	5	5
Posibilidad de alcanzar unas ventas extraordinarias.	2	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-
Poseer capacidad ociosa de fabricación.	6	2	*	3	1	1	-	6	2	9	-
Poseer información exclusiva de los mercados extranjeros	7	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Poseer ventajas competitivas en marketing.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Poseer ventajas competitivas en tecnología.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Producción de bienes con cualidades únicas.	-	-	-	-	-	-	-	-	4	6	-
Recepción de órdenes de compra de ferias o misiones.	-	5	-	-	7-8	6-7	-	-	-	-	-
Recepción de órdenes de compra no buscadas.	10	1	*	2	2	2	12	4	-	2	-
Saturación/reducción del mercado doméstico.	1	3	*	3	6	5	9	-	2	11	3
Estancación/declive de las ventas/beneficios en el mercado doméstico.	8	-	-	-	5	4	3	-	2	-	-

Fuente: Elaboración propia

[3] La primera columna presenta los resultados de la región de Atlantic y la segunda los de Prairie.

En este sentido, algunos estudios han tratado de constatar a nivel empírico, la existencia de tales diferencias. Así, en la investigación llevada a cabo por los profesores Jarillo y Martinez (1991), tomando una muestra de 35 empresas españolas exportadoras, se observa que los motivos que tuvieron las empresas para iniciar el proceso de expansión internacional, son distintos de aquellos que lo llevan a continuarlo. Al inicio, las razones más importantes para salir al exterior eran que el mercado interno se les había quedado pequeño, o para aprovechar capacidad ociosa de fabricación, mientras que, los motivos que les llevaba a permanecer en el exterior, eran la búsqueda de un mercado de mayor volumen para poder tener acceso a las economías de escala, o el intento de mejorar su competitividad al luchar con competidores más eficientes. Estos resultados demuestran una clara evolución, ya que al comienzo los motivos eran más reactivos, mientras que después, dominaban los más proactivos, lo que apoya el planteamiento teórico.

En esta misma línea, en otro estudio realizado por Katsikeas (1996) se observa que, entre los principales motivos apuntados por los exportadores esporádicos, destacan la posibilidad de incrementar el número de mercados y de reducir el riesgo de dependencia de un sólo mercado, la fácil adaptación de los productos a las necesidades de los mercados objetivos, las creencias de la dirección con respecto a las ventajas derivadas de la exportación y la recepción de pedidos del exterior no buscados. Por su lado, los exportadores regulares conceden una gran importancia a la posibilidad de alcanzar economías de escala y, a la facilidad de adaptación de los productos a las necesidades de los mercados objetivos. En este caso, los resultados alcanzados proporcionan un apoyo parcial a las afirmaciones realizadas a nivel teórico, ya que los exportadores esporádicos, no siempre, son más reactivos y menos proactivos que los regulares.

La revisión efectuada en este apartado, nos ha permitido identificar los principales motivos, que llevan a las empresas a asumir un compromiso con los mercados exteriores, en un momento determinado. No obstante, tal y cómo se comentó, los motivos son la respuesta dada frente a unos estímulos, por lo que es interesante detenerse en el estudio de los mismos.

2.2. TIPOLOGÍA DE FACTORES QUE EXPLICAN EL COMPROMISO EXPORTADOR.

Trabajos muy tempranos, como el realizado por Aharoni en 1966 y por Johanson y Vhalne en 1977, pusieron de manifiesto la existencia de unas fuerzas o condiciones, internas o externas, que favorecían el compromiso exportador. Las primeras están asociados a la influencia que ejercen las características de la empresa, mientras, que las segundas, tienen su origen en el entorno doméstico de la empresa, así como, en el país destinatario de las exportaciones. Esta clasificación, entre factores internos y externos tiene una limitación implícita, ya que proporciona poca evidencia del modelo de comportamiento, que la empresa desarrolla para aproximarse a los mercados extranjeros. Esto, ha motivado el que otros autores opten por diferenciar entre estímulos proactivos y reactivos, en función de que estén asociados a un comportamiento agresivo, basado en el interés de la empresa en explotar alguna ventaja interna o posibilidad del mercado, o reflejen, una actitud pasiva como repuesta a una circunstancia interna o externa.

Conscientes de esta limitación, y considerando que el objetivo de éste capítulo es el estudio de los factores en sí y no el establecer una tipología de empresas en función de su comportamiento exportador, hemos clasificado dichos factores en dos grandes niveles, externo e interno.

Conviene también señalar que estos factores se pueden encontrar en todas las etapas del proceso exportador, no obstante, son especialmente importantes durante las fases iniciales, puesto que, las empresas que se encuentran en las mismas son muy sensibles a tales factores. Este hecho ha propiciado que, la mayor parte de los trabajos realizados al respecto, se centren en el estudio de aquellos factores que estimulan el inicio de la exportación. Además, el grueso de los estudios se ha enfocado en empresas de pequeño y mediano tamaño, debido a que, por sus propias características, están más unidas a las etapas más tempranas.

2.2.1. Factores Externos

2.2.1.1. Entorno doméstico.

Dentro de la categoría de factores externos se incluyen, tanto aspectos macroeconómicos, sociales, culturales, políticos y físicos propios de un país determinado, que influyen en la competitividad internacional de sus empresas, como aspectos directamente relacionados con el sector de actividad. En este sentido, la capacidad de influencia de una empresa particular sobre estos factores externos es prácticamente nula.

El entorno doméstico está fuertemente influenciado por el entorno internacional, en el que se observa una clara tendencia impulsora hacia la internacionalización de las empresas, motivada fundamentalmente por la globalización de los mercados. Ésta, se caracteriza básicamente, por la universalización de los gustos de los consumidores, la aceleración de la difusión tecnológica, la evolución de las comunicaciones, la reducción de

barreras al comercio, la internacionalización e interconexión de los mercados financieros y la interdependencia empresarial.

Al margen de esta tendencia globalizadora, existen algunos rasgos específicos en el entorno doméstico que pueden influir en la empresa, propiciando o desalentando la comercialización internacional de sus productos. Así, aspectos tales como la dimensión, la estructura y la calidad de la demanda del mercado doméstico, o determinadas características del sector han sido resaltados, por empresarios e investigadores, como condicionantes de la internacionalización de la empresa.

En cuanto a la dimensión de la demanda local, se reconoce que la estrechez de ésta invita a la empresa a internacionalizarse. Es decir, si el mercado interior es reducido, las actividades internacionales sobrevienen antes que cualquier otra modalidad de crecimiento de la organización, mientras que, si es grande, la diversificación por productos y mercados suele preceder a la diversificación geográfica a escala internacional (Young et al, 1991; Vazquez y Trespalacios, 1994).

Distintos argumentos avalan la afirmación anterior, por un lado, el pequeño tamaño del mercado genera unas fuerzas de empuje hacia los mercados exteriores. Las empresas influenciadas por motivos de supervivencia convierten la internacionalización en una obligación más que en una elección. Esta obligación se traduce en una precocidad de la toma de conciencia internacional, por parte de las empresas. Por otro lado, una dimensión reducida del mercado interior impide disfrutar de determinadas economías de escala, lo que hace necesario acudir a mercados exteriores, si se quieren obtener las mismas.

Junto con la dimensión del mercado interior, el hecho de que éste se encuentre saturado, o en declive, o que exista una elevada

competencia, puede ser una fuerte motivación para iniciar la exportación (Bilkey, 1978; Welch y Weidersheim-Paul, 1980). En este sentido, es ampliamente aceptado que la existencia de un alto nivel de competencia dentro del sector anima a las empresas a salir al exterior. No obstante, a esta afirmación se le ha otorgado una doble lectura. La primera, vería la internacionalización como una huida, una forma de escapar a una competencia nacional, que resulta incómoda, en busca de países más tranquilos. La segunda lectura, tendría una visión más positiva de la competencia, al entender que ésta actúa como un revulsivo para la empresa, actuando de incentivo continuo para el aprendizaje y la mejora, de forma que la internacionalización de la empresa, sirve para capitalizar en otros mercados, las ventajas comparativas adquiridas por la empresa en su proceso de aprendizaje y mejora. Esta segunda lectura, reforzaría la idea de que es necesario consolidar una buena posición en el mercado interior, como requisito previo a la internacionalización, y rechazaría las tesis proteccionistas porque consiguen el afianzamiento de las empresas en el mercado nacional de forma artificial, creando ineficiencias, al inutilizar el mecanismo de funcionamiento de la competencia.

En todos los casos anteriores, las empresas ven la exportación como una oportunidad para seguir creciendo. No obstante, ésta también puede ser la respuesta dada, por la organización, ante una amenaza percibida del entorno. El hecho de que las empresas de un país, vean peligrar su cuota de mercado por la introducción de algunas empresas extranjeras, puede convertirse en un estímulo para la internacionalización. En este sentido, trabajos muy tempranos como el realizado por Johansson y Vahlle (1977) consideran que, uno de los principales motivos por el que las empresas salen al exterior es la percepción por parte de las mismas de una amenaza en su mercado doméstico, lo que las lleva a intentar evitar el riesgo expandiéndose, inicialmente, hacia los mercados exteriores más cercanos psicológica y culturalmente.

Tampoco se puede olvidar la estructura y composición de la demanda como factores determinantes de situaciones, que propician ó limitan la internacionalización de la empresa. Una vía de influencia surge de las necesidades de los consumidores nacionales, de la forma en que éstas se manifiestan y, de la manera en que se exige su satisfacción, en la medida en que estos aspectos tienden a moldear y configurar la oferta de las empresas. Así, cuanto más exigentes y sofisticadas sean estas necesidades, tanto mejor será la preparación de la empresa para competir en mercados internacionales, y tanto mayor será su habilidad para desarrollar productos diferenciados que cumplan solventemente su función de satisfactores. En este sentido, el profesor Canals (1991), recomienda la concentración en segmentos inicialmente menos atractivos, en los que los consumidores son más exigentes y la demanda es más sofisticada, pues, en esos casos, la demanda doméstica crea presión para ofrecer productos superiores. Además, en estos segmentos cabe esperar una menor intensidad competitiva, tanto el mercado interior, como en los mercados exteriores.

Otra característica de tipo cualitativo, que favorece el proceso de internacionalización, es la capacidad de anticipar necesidades futuras de los consumidores. Si la demanda doméstica presenta esta característica, las empresas nacionales estarán en mejores condiciones de efectuar innovaciones de productos más rápidas en los mercados internacionales, y esto, les proporcionará una ventaja frente a las empresas de otros países.

Canals (1991) añade que, además, la demanda doméstica puede también forzar el proceso de internacionalización, a través, de compradores nacionales que operan internacionalmente y, que desean comprar a los mismos proveedores domésticos.

Por su parte, otro de los aspectos que ha sido centro de atención es el grado actual o futuro de globalización del sector al que pertenezca la empresa, y su incidencia en la decisión de entrar en mercados extranjeros. Así pues, existe una amplia coincidencia, a nivel teórico, en señalar que cuanto mayor sea el nivel de globalización del sector, tanto mayor será el empuje hacia la internacionalización, de las empresas que formen dicho sector.

No obstante, a nivel empírico existe una ausencia de trabajos. Este hecho puede venir motivado por la dificultad que entraña su realización, ya que dentro de un sector pueden darse simultáneamente, factores que favorezcan la globalización, y otros, que la frenen. Además, las necesidades o preferencias de los consumidores o clientes, pueden diferir para los distintos tipos de productos.

Por otro lado, en algunos estudios se ha tratado de analizar los efectos del grado de concentración del sector[1], sobre la actividad exportadora. No obstante, los resultados obtenidos no han sido concluyentes. Así, mientras que Maravall y Torres (1986) encuentran una relación de signo positivo entre el grado de concentración y la propensión exportadora, Bajo (1987) y Escribano (1995), concluyen que una elevada concentración en el sector puede repercutir negativamente, en la competitividad de las empresas, lo que afectará a la capacidad de la empresa para competir internacionalmente.

Para terminar, señalar que también se ha estudiado si las condiciones del mercado doméstico tienen una mayor o menor incidencia en la decisión de exportar, en función de los años de la empresa. En principio, cabría esperar que las empresas con una mayor experiencia en un mercado, tuvieran una mejor capacidad para evaluar las

[1] Podemos definir el ratio de concentración como "la media para el sector de los indicadores del grado de concentración, medidos éstos como la cuota de mercado de las cuatro primeras empresas de cada mercado" (Escribano, 1995, pp. 12)

oportunidades y amenazas del mismo y, por tanto, la situación del mercado doméstico constituyera uno de los principales factores motivadores de su actividad internacional. No obstante, la evidencia empírica muestra que es en las empresas más jóvenes, donde la situación del mercado doméstico tiene una mayor incidencia en la decisión de iniciar la exportación (Greer, 1992).

2.2.1.2. Mercado destino.

Junto con las condiciones existentes en el mercado doméstico, también habría que señalar que los mercados extranjeros pueden presentar una coyuntura adecuada, para que empresas de otros países vendan sus productos en el mismo. Así pues, una gran dimensión, un elevado potencial de crecimiento, un bajo nivel de competencia, un bajo riesgo de actuación y/o un fácil acceso a los canales de distribución y medios de comunicación, pueden llevar a empresas de otros países a intentar introducirse en el mismo.

No obstante, en el caso de las empresas de pequeño y mediano tamaño, la evidencia empírica (Cavusgil, 1985; Papadopoulos y Denis, 1988, Alonso y Donoso, 1994) nos lleva a no poder considerar la coyuntura del mercado destino como estímulo importante para el inicio de las exportaciones, puesto que la elección del mercado se produce en muchas ocasiones de una manera casi ciega, siendo muy pocas las que eligen sus mercados sobre una base racional.

En este sentido, estudios muy tempranos como el realizado por Piercy (1981), confirmaron, que un porcentaje muy elevado de las pymes entraban en su primer mercado extranjero sin realizar una investigación. En años más recientes, las investigaciones llevadas a cabo en pymes españolas (Alonso y Donoso, 1994), han llegado a afirmar que, la

selección de mercados se realiza de una manera más tentativa, jugando un papel relevante la experiencia y la intuición de los directivos.

Si a la anterior afirmación, le unimos el hecho de que uno de los principales motivos para iniciar las exportaciones, es la recepción de órdenes de compra de clientes extranjeros, la importancia de las condiciones de los mercados extranjeros se ve muy mermada (D´souza y Erramilli, 1991; Greer, 1992; Norwell, Andrus y Gogumalla, 1995). Es decir, en la mayor parte de los casos, la elección de un país extranjero determinado, viene motivado por la recepción de órdenes de compra de clientes situados en el mismo, limitándose la empresa a atender dicha orden de manera similar a las de clientes situados en el mercado doméstico, por lo que no se realiza ninguna investigación o estudio previo.

Lo expuesto en este apartado, nos lleva a realizar una reflexión final. Así, aunque siempre es interesante que la empresa sepa aprovechar cualquier oportunidad que se le presente, no es menos deseable que se realice un análisis sistemático de los mercados, en los que sería más rentable introducir sus productos. Una empresa que esté verdaderamente orientada al exterior, debe ser capaz de recoger información sobre los mercados extranjeros y analizarla. Sólo de este modo podrá estimar el potencial actual y futuro de los mercados, los riesgos comerciales y, el potencial de ventas de la empresa en los mismos.

Una vez analizados los factores externos, nos detendremos en el estudio de los internos, destacando aquellos que han sido objeto de una atención preferente.

2.2.2. Factores Internos.

Entre los factores que motivan a las empresas a iniciar y/o avanzar en el compromiso exportador, cobran especial importancia los internos. Éstos hacen referencia a las características de la propia empresa, que determinan su capacidad competitiva para expandirse en mercados extranjeros y que condicionan en gran medida la toma de decisiones.

Los trabajos que versan sobre aquellos factores internos a la empresa y que pueden explicar el compromiso exportador, han recibido una serie de críticas, relacionadas con su falta de claridad a la hora de definir los conceptos y variables utilizadas, así como en el establecimiento de las relaciones que conectan las distintas variables (Andersen, 1993).

Por ello, nos centraremos a continuación en las características de la empresa que han recibido una mayor atención como determinantes del compromiso exportador. Así, hemos diferenciado, por un lado, las características organizacionales de la empresa, tales como la dimensión, la etapa del ciclo de vida, y el nivel de internacionalización de las actividades internas, y por otro, las ventajas competitivas poseídas por ésta. Antes de iniciar su estudio, habría que señalar que la importancia que se le atribuye a las características de la empresa, como motivadores del inicio de las exportaciones, aumenta a medida que la empresa avanza en su ciclo de vida (Greer, 1992).

2.2.2.1. Características organizacionales.

2.2.2.1.1. *La dimensión.*

La relación entre tamaño de la empresa y comportamiento exportador, ha sido una de las más analizadas, si bien los resultados no son concluyentes. Así, nos encontramos, por un lado, con quienes consideran que el tamaño es relativamente poco importante para determinar el comportamiento exportador, y por otro, con quienes estiman que las empresas mayores tienen ventajas derivadas de su tamaño, que las capacita para operar más eficazmente en la exportación. En un punto intermedio, se encuentran un amplio repertorio de investigaciones que respaldan todo tipo de posibilidades; ausencia de conexión significativa entre el tamaño exportador y el comportamiento exportador, confirmación de correspondencia directa entre ellas, o sugerencia de una relación compleja y cambiante según tramos de tamaño. Incluso, no es extraño encontrar en investigaciones de un mismo autor posiciones encontradas sobre el tema. En la tabla II.2 se pueden observar los resultados obtenidos en algunos de estos estudios.

Dado el gran interés que ha despertado este tema, han sido numerosos los autores que han llevado a cabo revisiones y comparaciones de los estudios empíricos realizados, aunque los resultados no han sido demasiado clarificadores (Bilkey, 1978; Reid, 1981; Miesenbock, 1988; Gemünden, 1991 y Caloff, 1994). Además, la mayoría de las investigaciones que han encontrado relación entre el tamaño y el comportamiento exportador, no han proporcionado información de la varianza explicada por dicha variable, con lo cuál es imposible determinar la importancia del tamaño de la empresa para explicar el comportamiento exportador (Bonaccorsi, 1992).

La inconsistencia de los resultados obtenidos en los distintos trabajos, se puede explicar, en parte, por las diferencias entre muestras, ya que, en unos casos se refieren sólo a empresas exportadoras, mientras que en otros, se incluyen exportadoras y no exportadoras. Además, éstas en ocasiones aparecen sesgadas, bien por referirse solamente a grandes empresas, o a pymes. Por otro lado, no siempre las muestras han alcanzado la dimensión adecuada, y no es infrecuente que se realicen generalizaciones utilizando un número reducido de empresas, o a partir de validaciones estadísticas dudosas (Gemünden, 1991; Ford y Leonidou, 1991).

Tampoco, se puede olvidar que en los distintos estudios, ni se opta siempre por la misma variable para medir el tamaño, ni se sigue el mismo criterio para medir el compromiso exportador de la empresa. Con tanta diversidad resulta muy difícil poder extraer conclusiones sólidas y uniformes (Bonaccorsi, 1992; Alonso y Donoso, 1994; Calof, 1994). Junto a ello, también se puede apreciar una falta de definición en la delimitación teórica de la relación investigada. En este sentido, hay que destacar dos problemas metodológicos. El primero, afecta al sentido de la causalidad entre las variables, así, aunque la opinión más generalizada tiende a considerar que es el tamaño empresarial el que condiciona el comportamiento exportador, no podemos desechar que la exportación constituye una de las vías posibles, a través de las que se incrementa el tamaño de la empresa, con lo cual no se puede descartar que la relación tenga una naturaleza circular. El segundo problema afecta a las variables implicadas, pues los estudios empíricos suelen partir del supuesto de que el tamaño afecta positivamente al compromiso exportador, cualquiera que sea la forma a través de la cual ésta se exprese. No obstante, en el compromiso exportador de una empresa, están implicadas dos tipos de opciones; en primer lugar, la decisión de si exportar o no, y en segundo lugar, caso de que exporte, la determinación de su intensidad exportadora.

TABLA II.2: REVISIÓN DE ESTUDIOS QUE RELACIONAN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y COMPORTAMIENTO EXPORTADOR.

	Encuestados				
Estudio	**Número**	**Localización**	**Tamaño**	**Medida del tamaño**	**Resultado**
Hirsch (1971)	500	Dinamarca, Holanda, Israel.	Mediana/Grande	Empleados	Mixto
Cavusgil, Bilkey y Tesar (1976)	473	Wisconsi, USA	PYME	Ventas	+ (1)
Cavusgil (1976)	473	Wisconsi, USA	PYME	Empleados	Mixto
Bilkey y Tesar (1977)	423	Wisconsi, USA	Todas	Empleados	Mixto
Cavusgil y Nevin (1981)	473	Wisconsi, USA	PYME	Ventas Empleados	+1 N.S.
Cavusgil (1984)	70	Illinois, USA	Todas	Ventas	+
Kaynak y Kothari (1984)	329	Nueva Escocia, Canadá, Texas	PYME	Ventas Empleados	+*
Hester (1985)	54	Estados Unidos	PYME	Ventas	N.S.
Malzehzadeh y Nahavandhi (1985)	296	California, USA	Todas	Ventas Empleados	+* +*
Malzeehzadeh y Nahavandhi (1985)	361	California, USA	Todas	Ventas	+
Mugler y Miessenbock (1986)	360	Austria	PYME	Empleados	+
Small Business Research Trust (1986)	1022	Reino Unido	Todas	Ventas	+*
Burton y Schlegelmilch (1987)	310	Reino Unido, Alemania	Todas	Ventas Empleados	Mixto(1)
Cavusgil y Naor (1987)	310	Maine, USA	PYME	Empleados	+*
Christensen, Rocha y Gertner (1987)	152	Brasil	Todas	Ventas	+
Holzmuller y Kasper (1991)	103	Austria	PYME	Empleados	Indirecto+
Bonaccorsi (1992)	8810	Italia	Todas	Empleados	+
Calof (1993)	5472	Ontario	Todas	Ventas	+
Calof (1994)	14.072.	Canadá	Todas	Empleados y ventas	+
Wagner (1995)	7000	Alemania	Todas	Empleados	+

(1)= No se pudo comprobar el nivel exacto de significación, dado que la variable tamaño fue agrupada con otras.
*= significación no probada.
Mixto= los resultados generalmente muestran que el tamaño sólo importa para empresas muy pequeñas.
N.S.= Diferencias no significativas al.05

Fuente: Adaptado de Calof (1994, pág. 369).

Por lo tanto, es necesario diferenciar, por un lado, si el tamaño de la empresa está positivamente relacionado con la inclinación de la empresa a operar en mercados extranjeros, y por otro, si la intensidad exportadora es función creciente del tamaño de la empresa.

Numerosos trabajos empíricos realizados, han coincidido en señalar que el tamaño de la empresa está asociado a su capacidad para iniciar su actividad en los mercados internacionales. En este sentido, podríamos destacar los siguientes:

- Estudios muy tempranos como los realizados por Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil y Nevin (1981) y Reid (1981) encontraron que el tamaño es una de las variables que mejor caracteriza a las empresas más proclives a exportar.

- Se ha llegado a afirmar que, el tamaño de la empresa es una de las variables que mejor discrimina entre exportadoras y no exportadoras (Auquier, 1980; Bodur y Cavusgil, 1985; Yaprak, 1985; Cavusgil y Naor, 1987; Christensen et al, 1987; Gripsurd, 1990; Bonaccorsi, 1992; Caloff, 1994).

- Investigaciones más recientes, han llegado a similares conclusiones afirmando que la probabilidad de exportar crece a medida que aumenta el tamaño (Wagner, 1995).

- Por último, a nivel español, se acepta también la relación positiva entre estas variables (Calvo, 1993; Fariñas, 1993; Merino y Moreno, 1996).

La idea que subyace en los anteriores trabajos, es que las pequeñas empresas pueden crecer dentro del mercado doméstico y, de este modo, evitar el riesgo que implica la actividad exportadora, mientras,

que las grandes tienen que exportar para aumentar su volumen de ventas.

No obstante, existen excepciones a este principio como por ejemplo, las pymes de alta tecnología, las cuales es muy probable que lleguen a ser exportadoras al comienzo de su existencia, ya que puede que el mercado doméstico no ofrezca suficientes oportunidades. Otro caso, lo constituyen las empresas altamente especializadas que operan en nichos de mercado, con una demanda global, para ellas el tamaño del mercado doméstico suele ser muy limitado (Bonaccorsi, 1992).

Por otro lado, algunos autores reconocen la existencia de un umbral mínimo para que la empresa acceda a la exportación, si bien una vez superado éste, un aumento del tamaño no incide significativamente en dicha decisión (Cavusgil, Bilkey y Tesar, 1979; Alonso y Donoso, 1994). Finalmente también existen autores que manifiestan que el tamaño no incide en la decisión de exportar (Walters y Samiee, 1990).

El sentido e intensidad de la relación entre la dimensión de la empresa y la decisión de iniciar o no la actividad exportadora, se apoya en distintos planteamientos teóricos que avalan la existencia de una relación positiva entre ambas variables, si bien estos argumentos han sido cuestionados en alguna ocasión.

En primer lugar, la consideración de que las grandes empresas tienen una superior eficiencia exportadora se deriva, por un lado, de su mayor capacidad de amortizar los costes fijos relacionados con dicha actividad y, por otro lado, de su capacidad para distribuir mejor el riesgo más elevado que supone realizar actividades en el exterior dado su mayor volumen de transacciones. En otras palabras, lo que sitúa a la gran empresa en mejores condiciones para exportar, se deriva de su capacidad para obtener economías de escala, y de su aptitud para

diferenciar su producción. La única excepción a este comportamiento se daría en el caso de aquellas actividades en que existan importantes deseconomías de escala, o donde el efecto de las economías de escala sea limitado (Fariñas, 1993; Alonso y Donoso, 1994).

En segundo lugar, se argumentan las desventajas de las pymes con respecto a las grandes empresas debido a los menores recursos disponibles. Esto, en ocasiones, puede dar lugar a no avanzar, o incluso no iniciar, su compromiso con los mercados extranjeros.

Por el contrario, también se reconoce que tal limitación no existe, por estar la cantidad y la calidad de los recursos necesarios para desarrollar las actividades internacionales en función de (Bonaccorsi, 1992):

- La *estrategia de exportación adoptada e implantada,* que incluye básicamente la estrategia de concentración-diversificación de mercados, la selección del modo de entrada, el grado de adaptación del producto y las demás variables del marketing mix.

- El *grado de integración vertical de las funciones de exportación.* Toda empresa puede optar por delegar un mayor número de funciones a terceras personas, lo que les permitirá asumir el compromiso internacional sin necesidad de comprometer un gran volumen de recursos.

Por lo tanto, la escasez en la disponibilidad de recursos, no constituye una importante barrera para el inicio de la actividad exportadora, siempre y cuando, la empresa adopte e implante una estrategia conforme a sus características. Además, no podemos olvidar que una empresa elige su estrategia teniendo en cuenta no sólo sus recursos internos, sino también *los externos.* Un ejemplo de ello, lo

constituye la relación de la empresa con los intermediarios de la exportación[2].

Una tercera argumentación teórica, en defensa de la relación entre el tamaño y la decisión de operar o no en el mercado extranjero, está unida a las *actitudes de la dirección*. Así pues, cabe esperar que los directivos de las pymes perciban un mayor riesgo con respecto a la actividad exportadora debido a la ausencia de información, y al gran impacto que sobre la empresa puede tener una decisión no acertada. No obstante, algunas investigaciones han concluido que la dimensión no tiene una incidencia significativa en dichas actitudes (Ali y Swiercz, 1991). Además, tal y como señalan Bonaccorsi (1992) y Velasco (1992), las pymes gozan de determinadas características que hacen que la percepción del riesgo se vea reducida. Entre ellas podemos citar:

- El *alto grado de movilidad* de salida que poseen. Esta movilidad hace referencia tanto al hecho de pasar de ser empresas exportadoras a no exportadoras, como a la movilidad en un mercado determinado debido a los bajos costes de entrada y salida. Un elevado número de pymes, no sólo comienzan y finalizan su actividad exportadora varias veces a lo largo de su vida, sino que, pueden salir de un mercado con relativa facilidad dado que los costes de entrada han sido mínimos. Esta característica repercutirá por tanto positivamente, en la reducción de la percepción del riesgo por parte de los directivos.

- La *cooperación interempresarial*, considerada como uno de los instrumentos más adecuados para afrontar el proceso internacionalización de las pymes. Ésta ofrece amplias posibilidades para la superación de muchas de las desventajas asociadas a las pymes, tales como recursos escasos, insuficiente información y

[2] Pueden consultarse al respecto los trabajos de Rosson y Ford (1980, 1982) y el de Maraver, Senise y Hurtado (1997).

formación, escasa o nula implantación en el exterior y poca cultura de gestión (Velasco, 1992).

En línea con este pensamiento, encontramos los denominados *Distritos Industriales*, que son áreas especializadas en las que se concentran pymes de uno o varios sectores, y en las que existe un alto grado de cooperación tanto vertical como horizontal. A su vez, existe un elevado nivel de comunicación y de relaciones interpersonales entre los empresarios lo que facilita la difusión de información.

Dentro de los distritos industriales, la percepción del riesgo, derivada de la actividad exportadora, se reduce bastante debido a que se tiene información de primera mano sobre las oportunidades en el extranjero, sobre las tendencias de la demanda y, sobre los problemas que plantea la exportación. Por otro lado, aunque no exista esa comunicación directa e interpersonal sobre la experiencia exportadora, la alta densidad de empresas concentradas en un área permitirá conocer las actuaciones de otras e imitar dicho comportamiento (Bonaccorsi, 1992).

En definitiva, la cooperación entre pymes permitirá superar algunas de las desventajas que las pueden llevar a percibir un mayor riesgo del desarrollo de actividades de exportación.

Algunos argumentos teóricos adicionales, que defienden las posibilidades internacionales de las pymes, se relacionan con la estructura de los mercados y con ciertos rasgos organizativos y comerciales, que poseen este tipo de empresas (Bilkey y Tesar, 1977; Joffre, 1986; Young et al, 1991).

En lo que respecta a las ventajas para la internacionalización de la pyme ligadas a la estructura de los mercados, hacen referencia a su

mayor capacidad para especializarse en la producción de un bien diferenciado.

Por su parte, la gran empresa posee indudablemente ventajas competitivas en la producción de bienes estandarizados por las economías de escala ligadas al efecto volumen, y de gamas amplias de bienes diferenciados, por las economías de alcance logrables con la presencia en un número amplio de segmentos de mercado. Por tanto, predominarán en ella estrategias diferenciadas en la configuración de la gama de productos en cada actividad.

Por contra, la pyme tiene su baza esencial en la flexibilidad para responder a demandas singulares o cambiantes de segmentos de mercado intensamente diferenciados, o con un rápido ritmo de innovación. De ahí, su preferencia por estrategias concentradas o de especialización selectiva que permitan elaborar una o pocas variedades específicas de un producto, para segmentos limitados de mercado. El efecto lógico de esta opción estratégica es penetrar en mercados exteriores, para incrementar la demanda en el segmento o segmentos acotados. Se consigue con ello, aumentar la ocupación de la capacidad productiva y se rentabiliza el esfuerzo tecnológico. Un comportamiento internacional activo, puede ser entonces una respuesta a la difusión de las tecnologías flexibles y a la práctica de segmentación de mercados.

Con respecto a las ventajas de las pymes en aspectos organizativos y comerciales destacan, las siguientes:

- Aquellas ligadas a la sencillez en la coordinación de las operaciones internacionales, así como de sus procesos de decisión y de gestión mucho más simplificados.

- Las derivadas de poseer unas estructuras informales que se integran más fácilmente en las políticas de cooperación entre empresas.

- Las unidas al hecho de que la dirección de la empresa sea casi siempre estable. Por lo tanto, los compradores extranjeros tratan con las mismas personas durante bastante tiempo, lo que permite que unos y otros se lleguen a conocer y desarrollen una buena relación comercial.

- En último lugar, el conocimiento profundo que tradicionalmente tienen de los clientes facilita el trato eficaz con ellos, proporcionando una buena calidad de servicio.

Como se ha puesto de manifiesto en las líneas anteriores, existe un amplio acuerdo, a nivel empírico, de la relación positiva entre el tamaño de la empresa y decisión de exportar. No obstante, también se ha destacado que la variable dimensión tiene una importancia limitada. En este sentido, se puede decir que existen otros factores, tanto internos como externos, que ofrecen una mejor explicación de por qué una empresa inicia su actividad exportadora.

Además del efecto que el tamaño de la empresa puede tener sobre la decisión de exportar, se ha analizado también la incidencia de la dimensión empresarial en la propensión exportadora. Así, aunque son numerosos los autores que sostienen que la propensión exportadora[3] es independiente de la dimensión (Auquier, 1980; Alonso y Donoso, 1989; Gemünden, 1991; Bonaccorsi, 1992; Calof, 1993; Calvo, 1993; Alonso y Donoso, 1994), hay quienes defienden que las empresas de tamaño medio son las manifiestan una mayor propensión (Fariñas, 1993; Merino y Moreno, 1996).

2.2.2.1.2. *Edad y etapa del ciclo de vida de la empresa*

Los objetivos, las características y los comportamientos de las empresas, pueden ser pronosticados por medio de los modelos del ciclo de vida organizacional (Scott y Bruce, 1987). En los últimos años, las investigaciones han tendido a simplificar dichos modelos, estableciendo una distinción entre empresas jóvenes o de desarrollo inicial y maduras o de desarrollo posterior, y a determinar las principales características que definen a las mismas[4].

Pues bien, algunas de las diferencias existentes entre ambos tipos de empresas puede llevar a pensar que, aquellas organizaciones que se encuentran en las etapas iniciales de su ciclo de vida, poseen unas características que les dificultan en mayor medida la realización de actividades de exportación. Así pues, el hecho de que las empresas jóvenes encuentren unas mayores dificultades para obtener financiación o que sus objetivos estén relacionados fundamentalmente con su supervivencia, puede limitar la capacidad y/o el deseo de las mismas de asumir un compromiso en los mercados exteriores.

No obstante, en los estudios en los que se relaciona los años de la empresa con la decisión de internacionalizarse, se han obtenido resultados contradictorios. Por su parte, Kirplani y McInstosh (1980) y Ursic y Czinkota (1984) encuentran que las empresas jóvenes están más unidas a la exportación, mientras que Welch y Wiedersheim-Paul (1980) y Cavusgil (1984a), sugieren que las empresas que se encuentran en las etapas más tardías de su vida, se vinculan más con la exportación que las que se encuentran en las etapas más tempranas. Por otro lado, Pak y

---

[3] Entendida ésta como el volumen de ventas de una empresa destinada a los mercados exteriores en relación a su volumen total de ventas (Merino y Moreno, 1996)

[4] Puede verse una discusión más exhaustiva de estas cuestiones en "Ciclo de vida organizacional: una revisión teórica" (Hurtado, Maraver y Senise,1996).

Weaver (1990) sostienen que la edad no es una variable importante que incida sobre la decisión de internacionalizarse.

En base a lo comentado anteriormente, podemos decir que los trabajos empíricos realizados no han obtenido resultados clarificadores de la relación entre la etapa de ciclo de vida de la empresa y la decisión de internacionalizarse.

2.2.2.1.3. *Nivel de internacionalización de sus actividades internas.*

A pesar del volumen tan importante de investigaciones que versan sobre los procesos de internacionalización, particularmente a través de la exportación, no son numerosos los trabajos que estudian la posible relación de la actividad exportadora desarrollada por la empresa y la internacionalización de sus actividades internas (Yaprak, 1985; Rao y Naidu, 1992; Buckley y Ghauri, 1993; Welch y Luostarinen, 1993; Andersen y Rynning, 1994; Korhonen, Luostarinen y Welch, 1996).

Ésta puede ser vista de manera similar a la de las operaciones externas, e incluye la importación de bienes y servicios, los recursos financieros y la tecnología, a través de franquicias, licencias, inversiones directas o alianzas estratégicas.

Pues bien, los principales trabajos realizados al respecto coinciden en señalar que la internacionalización de las actividades internas puede constituir un importante estímulo para la internacionalización externa de las empresas. Una de las razones que justifican esta relación positiva se encuentra en el siguiente hecho. La internacionalización de determinadas actividades internas puede llevar a la empresa a disminuir la incertidumbre con respecto a los mercados extranjeros, y a percibir menos obstáculos a la iniciación de la actividad exportadora, como consecuencia del incremento de conocimiento y la experiencia en los

mismos (Korhonen, Luostarinen y Welch, 1996). Este efecto es similar al que se produce por las actividades externas desarrolladas en el exterior, el cuál constituye uno de los pilares básicos de la teoría de las fases de desarrollo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Así, en un estudio empírico realizado en empresas australianas, se puso de manifiesto que la experiencia y el conocimiento adquirido a través de las importaciones, ayudaba a posteriores movimientos externos realizados por la empresa.

La importancia de la actitud del tomador de la decisión en el inicio de la actividad exportadora, junto con el hecho de que un alto porcentaje de pymes inicia su internacionalización a través de actividades internas, hace que esta característica cobre una especial atención en este tipo de empresas. Además, en aquellas en las que es la misma persona la encargada de las importaciones y las exportaciones, cabe esperar una mayor unión entre internacionalización de las actividades internas y las externas (Korhonen, Luostarinen y Welch, 1996).

Una de las formas de internacionalización de las actividades internas es la relativa a la participación de capital extranjero en la empresa. En principio, cabe pensar que la presencia de capital extranjero debe llevar aparejada una mayor relación comercial con el exterior. Esto, viene motivado por el hecho de poder aprovechar las redes que las otras organizaciones posean en el exterior, con el fin de comercializar los productos de la empresa en cuestión. Esto es, el acceso a los mercados extranjeros se ve facilitado por el hecho de estar participadas por empresas extranjeras, ya que de esta forma pueden aprovechar la infraestructura en los mercados foráneos de las mismas.

En este sentido, señalar que estudios muy tempranos realizados por Brash (1966) y Vernon (1966), pusieron de manifiesto el impacto que tenía la inversión directa extranjera como impulsora de las exportaciones del país en cuestión, debido a la imitación de las empresas locales.

Las anteriores afirmaciones han sido confirmadas empíricamente por algunos trabajos realizados en empresas españolas. En ellos, se ha observado un aumento de la propensión exportadora a medida que crece la participación extranjera en el capital de la misma, independientemente del tamaño de ésta (Calvo, 1993; Fariñas, 1993). Además, las empresas con capital extranjero muestran un compromiso más estable y sólido con la actividad exportadora. Esto se refleja en el hecho de que existe una mayor proporción de empresas, que poseen un plan formalizado para abarcar los mercados exteriores (Alonso y Donoso,1994).

2.2.2.2. Características del personal de la empresa.

El éxito en la implantación de una estrategia dentro de la empresa depende de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los miembros de la empresa, así como de sus comportamientos. De este modo, Young et al (1991: pág 132) llegaron a afirmar que "*la carencia de personal experto marca límites a las posibilidades de expansión de una empresa en los mercados internacionales, pero no es tanto la carencia de personal con conocimientos de los procedimientos de exportación como la escasez de personal que conozca a fondo una empresa determinada y su producto*".

Dentro del personal de la empresa y de cara a la adopción e implantación de la estrategia de exportación juega un papel destacado el equipo de alta dirección. En el caso de las empresas más pequeñas es la figura del director general la que recibe la máxima atención. De este modo, trabajos muy tempranos (Bilkey, 1978; Cavusgil y Nevin, 1981; Reid, 1981) destacaron la importancia de estos factores subjetivos en la adopción de dicha estrategia. Por su parte Reid (1981) manifestó que es probable que el comportamiento exportador esté más afectado por los

decisores individuales en la pequeña empresa, y menos sujeto a las relaciones estructurales típicas de la gran empresa. Esta misma idea es también apuntada por Reuber y Fischer (1997) cuando afirman que mientras en las grandes empresas la disponibilidad de recursos o la internalización de mercados puede explicar la internacionalización, en las pequeñas, las habilidades y conocimientos de la alta dirección es posible que influyan más en los patrones de internacionalización.

La alta dirección juega un papel de mediación entre la situación objetiva y la decisión final de la empresa frente a su compromiso exportador, puesto que las capacidades competitivas de una empresa sólo podrán desplegarse, si la dirección está dispuesto a ello y, por otro lado, las posibilidades del mercado sólo cuentan si son percibidas por el directivo. Esto nos ha llevado a estudiar la figura del sujeto tomador de la decisión así como las características del mismo que pueden afectar su actitud frente a la exportación en el apartado tercero de éste capítulo.

2.2.2.3. Ventajas competitivas.

La relación de la internacionalización de la empresa con el hecho de que ésta posea una ventaja competitiva, ha sido ampliamente destacada en la literatura. Así, las teorías de la inversión directa en el exterior consideran la posesión de ventaja competitiva por parte de la empresa, como una condición necesaria para que ésta realice dicho tipo de inversión (Dunning, 1993).

En el contexto de la exportación, Cavusgil y Nevin (1981), manifiestan que la posesión de ventajas organizacionales diferenciales son importantes para la preparación de la empresa para el proceso de internacionalización, aunque no son suficientes por sí solas para iniciar el mismo. Por su parte Canals (1994, pág 53) afirma que "*no cabe impulsar*

un proceso de internacionalización desde la propia empresa, si ésta no es competitiva en el ámbito nacional".

Las ventajas diferenciales que favorecen la realización de la actividad exportadora y que, posteriormente, contribuyen al éxito en los mercados exteriores, se pueden derivar del producto o productos vendidos, del mercado o los mercados atendidos, de los recursos poseídos por la misma, así como de la forma en que éstos sean gestionados.

En lo que respecta a los productos, su competitividad en precios, su superioridad técnica, o la posesión de productos únicos o patentados, han sido mencionados a nivel teórico, como las principales ventajas comparativas que pueden incidir positivamente en el inicio de la actividad exportadora (McGuinness y Little, 1981; Cavusgil y Naor, 1987; Moon y Lee, 1990).

Por otro lado, a nivel empírico se ha puesto de manifiesto que la decisión de exportar está asociada positivamente con las estrategias de diferenciación, es decir, aquellas empresas que diferencian su producto tanto vertical como horizontalmente[5], son exportadoras en mayor proporción, que las que no adoptan alguna de estas estrategias (Merino y Moreno, 1996).

También, en esta línea se observa que las empresas con mayor esfuerzo tecnológico, tanto grandes como pequeñas, están presentes en mayor proporción en los mercados de extranjeros realizando actividades de exportación. Ello puede ser indicativo de que las empresas que

[5] En la diferenciación vertical o tecnológica, la empresa produce un bien con características específicas propias, por lo que es posible identificarlo como distinto dentro del conjunto de bienes, mientras en la diferenciación horizontal, o específica, la empresa intentará establecer diferencias, en bienes, con un proceso productivo similar. El objetivo de ambas es conseguir que los bienes pertenecientes a una clase de producto sean sustitutos imperfectos, de forma que cada empresa se enfrente a una curva de demanda decreciente y pueda ejercer cierto poder de monopolio.

deciden innovar realizan a su vez, un mayor esfuerzo por vender en mercados exteriores (Labeaga y Martínez-Ros, 1994; Escribano, 1995; Merino y Moreno, 1996).

Por su parte, Escribano (1995) observó una importante relación entre el esfuerzo tecnológico y el comportamiento exportador. Así, puso de manifiesto que el acceso a los mercados exteriores potencia el esfuerzo innovador, posiblemente buscando futuras ganancias de competitividad que le permitan explotar esos mercados. A su vez, la innovación facilita la exportación, teniendo en cuenta las ganancias de competitividad o el efecto en la diferenciación del producto.

Con respecto a las ventajas derivadas de los mercados atendidos, podemos afirmar que el grado de expansión en el mercado nacional puede ser una ventaja adicional, que facilite el comienzo de las exportaciones. Así, cuando una empresa se expande más allá de su entorno local, empieza a moverse en un entorno menos familiar lo que implica mayores dificultades y costes en la comunicación. No obstante, a medida que se van superando estas barreras, la familiaridad relativa del mercado distante aumenta, de esta forma la empresa empieza a desarrollar habilidades en la comercialización de productos a distancia. Esta perspectiva de aprendizaje, ha sido defendida dentro de la teoría de las fases de desarrollo (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson y Vahlne, 1977).

Algunos estudios empíricos (Cavusgil y Naor, 1987) apoyan la anterior afirmación y muestran que aquellas empresas que sirven sólo un mercado local próximo, encuentran grandes dificultades y tienden a no exportar, mientras que, las que se han expandido dentro del mercado doméstico, encuentran relativamente menos dificultades para introducirse en los mercados internacionales. Es decir, las empresas utilizan su mayor

experiencia en entrar en nuevos mercados domésticos como vía para superar las barreras a la exportación.

En este mismo sentido, estudios pioneros realizados en el campo de la internacionalización, ya afirmaron que aquellas empresas que cubrían un mercado doméstico más estrecho tendían a expandirlo antes de abarcar mercados extranjeros (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1983).

En cualquier caso, en un entorno internacional, la capacidad competitiva de una empresa depende no sólo de factores internos de ésta, sino que se ve condicionada por factores generales del país y del sector en el que opera[6]. Esto es, la generación de ventajas competitivas en una empresa no es independiente del país o del sector al que pertenece. Por ello, tanto los estudios realizados en el marco de la teoría del comercio internacional, como los llevados a cabo posteriormente dentro de un marco más completo y complejo (propuesto por Porter), han puesto el énfasis en la competitividad de los países, es decir, de qué forma resultan los entornos nacionales beneficiosos o perjudiciales para la competitividad de las empresas que operan en ellos.

Así, es ampliamente aceptado que un país presenta una serie de características relacionadas con la política económica, el sistema educativo, el sistema financiero, el sistema fiscal, la red de transportes, las comunicaciones y las infraestructuras, que pueden impulsar o dificultar la competitividad internacional de sus empresas (Canals, 1991). No obstante, los estudios empíricos que tratan de captar estas ventajas genéricas plantean grandes deficiencias. Así pues, para medir estos aspectos suele recurrirse en algunas ocasiones a indicadores ex-post, tales como los de *ventaja comercial revelada.* Éstos parten del supuesto de que la exportación revela las ventajas, mientras que la importación pone de manifiesto las carencias o debilidades, de modo que alguna

[6] Puede verse una discusión más exhaustiva de estas cuestiones en Canals (1991, 1994)

transformación del saldo relativo -exportaciones menos importaciones- dará cuenta de la posición neta de la economía en sus diversas actividades. En otras ocasiones, son las opiniones de las propias empresas con respecto a qué factores genéricos facilitan o dificultan su acción competitiva en los mercados internacionales, las que se utilizan para determinar la existencia de ventajas genéricas. Pues bien, la utilización de unas u otras medidas lleva a obtener resultados dispares, incluso dentro de un mismo estudio (Alonso y Donoso, 1998).

No obstante, en nuestra opinión se debe huir de dos extremos igualmente cuestionables. El primero que ha sido habitual de la teoría del comercio internacional, que supone que las ventajas comerciales se derivan de y sólo de, las características del país y el segundo extremo, habitual en determinadas concepciones de la estrategia empresarial, que atribuye dichas ventajas exclusivamente a factores específicos de la empresa.

Por consiguiente, tal y como señala Canals (1994), cuando se trata de explicar la capacidad competitiva de una empresa a nivel internacional, es necesario desarrollar unos modelos, en los que se recojan estos tres factores, es decir, la capacidad de la empresa para generar ventajas competitivas, las características del país y las características del sector.

Para terminar, señalar, que existe un factor determinante, que no se puede olvidar cuando se estudia la relación entre las ventajas competitivas poseídas y el comportamiento exportador, esto es, la confianza que tiene la dirección en las mismas. Es decir, la percepción de la exclusividad de los productos de la empresa, o la percepción de las posibles ventajas en tecnología, marketing, financiación, y/o acceso a los canales de distribución, constituyen un factor clave en la decisión de internacionalizarse (Cavusgil y Nevin, 1981; Roux,1987; Burton y Schlegelmilch, 1987).

A nivel empírico, se ha encontrado una relación positiva entre el número de patentes poseídas, la percepción de los directivos de ventajas tecnológicas de su empresa y la actividad exportadora desarrollada por ésta (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981; Reid, 1983). En el estudio recientemente realizado por Suárez, García y Álamo (1999), se reconoce que la superioridad en la tecnología de la producción y en el desarrollo de nuevos productos tiene un claro efecto positivo en el grado de compromiso. No obstante, no se encontró dicho efecto cuando se analizaron aspectos tales como una calidad superior del producto, mejor nivel de costes y la posesión de precios más competitivos.

Por otro lado, tampoco se ha encontrado una relación clara entre la percepción que tiene la dirección de las ventajas relativas poseídas por su empresa, y la intención de ésta de iniciar o aumentar su compromiso exportador. Esto, ha llevado a algunos autores a afirmar que, aunque el poseer ventajas diferenciales constituye un prerequisito para competir en los mercados internacionales, no influye en la decisión de iniciar dicha actividad (Jaffe y Pasternak, 1994).

2.3 LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Todos los factores comentados hasta el momento, influyen en mayor o menor grado en la decisión de comprometerse con los mercados exteriores. No obstante, tal y cómo se puso de manifiesto al inicio del capítulo, la existencia de éstos no es condición suficiente para que la exportación se integre dentro de la estrategia general de la organización. Así pues, para que una empresa se internacionalice no basta con que disponga de determinadas capacidades competitivas y haya analizado con cuidado las oportunidades existentes en su entorno, sino que es necesario una determinada actitud y aptitud de la dirección. Se podría

afirmar que las capacidades competitivas sólo podrán desplegarse, si la dirección está dispuesta a ello, y si existe un entorno en el que tales capacidades pueden hacerse valer, y las posibilidades del mercado sólo cuentan si el directivo las percibe, y la empresa dispone de capacidad para aprovecharlas.

La importancia de la figura del tomador de la decisión ha sido puesta de manifiesto en numerosos trabajos realizados, tanto a nivel empírico como a nivel teórico, en el campo de la exportación. Así, estudios muy tempranos, como el realizado por Bilkey y Tesar (1977), llegaron a la conclusión que las decisiones en relación al inicio y avance en el proceso exportador, dependía principalmente de la actitud de los directivos hacia la exportación y de las expectativas de éstos con respecto a los mercados extranjeros, más que de factores de índole económica.

Estas afirmaciones han sido apoyadas por numerosos estudios realizados con posterioridad, en los que se reconoce que si la dirección está convencida de la oportunidad de introducirse en mercados extranjeros, la decisión está ya tomada y el éxito o fracaso de la actividad internacional dependerá de la capacidad de la empresa y de las posibilidades que ofrezcan los mercados exteriores. Es decir, una actitud favorable hacia la exportación se puede considerar un prerrequisito para introducirse y aumentar el compromiso en los mercados internacionales (Bilkey, 1978; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984b, Axinn, 1988; Jarillo y Martinez, 1991; Greer, 1992; Julien et al, 1997).

Además de lo anterior, cabría señalar que la importancia de la dirección aumente aún más en el caso de las jóvenes empresas, en las que se observa que el conocimiento de los directivos sobre el mercado, así como, los contactos personales de éstos en los mercados exteriores,

constituyen unas de las principales razones para iniciar su proceso exportador (Greer, 1992).

La relevancia adquirida por estos factores subjetivos encuentra su fundamento en las características particulares que se exigen a la empresa para operar en mercados internacionales. En primer lugar, habría que señalar que la exportación requiere capacidades especializadas, que sólo parcialmente se pueden adquirir en el mercado nacional y en segundo lugar, el mercado exterior representa para la empresa un entorno menos conocido y más incierto que el mercado nacional, siendo más costosa y menos fiable la información necesaria para operar, por lo que suelen ser mayores los niveles de riesgo que la empresa tendrá que afrontar. De este modo, las expectativas de los directivos, su habilidad para lograr oportunidades de negocio, y su actitud frente al riesgo, se convierten en factores claves en la decisión de iniciar y/o aumentar su compromiso exportador.

Los orígenes de la relación de las características de la dirección con su internacionalización, hay que buscarlos en el trabajo de Perlmutter de 1969. No obstante, hasta la década de los ochenta no se trata esta relación de forma directa y con profundidad. Así, Dichtl y sus colaboradores, establecen en su trabajo de 1984 una serie de hipótesis que relacionan un amplio abanico de características del equipo directivo, con la probabilidad de dedicarse a actividades de exportación.

Hay que apuntar, en este sentido, que la actitud de los directivos frente al compromiso exportador se puede encontrar condicionada por características de índole sociocultural, tales como la edad, el nivel educativo, el tiempo que ha vivido, trabajado o estudiado en países extranjeros, o el nivel de conocimiento de lenguas extranjeras, así como, por características psicológicas, tales como su disposición a asumir

2.3.1 Características socioculturales.

La mayor o menor orientación internacional de los directivos puede estar condicionada, tal y como hemos resaltado anteriormente, por aspectos tales como su edad, que éstos hayan estudiado, trabajado o vivido en el extranjero, su nivel y tipo de educación, su conocimiento de lenguas extranjeras o su experiencia funcional anterior. Por ello, a continuación, analizaremos aquellas que han sido objeto de mayor atención en los principales estudios realizados al respecto.

2.3.1.1. Edad.

Se reconoce que la edad de los directivos contribuye fuertemente a la manera en que se toma una decisión (Thomas et al, 1991). Así, nos encontramos con autores que afirman que aquellos que poseen una mayor edad tienden a evitar decisiones arriesgadas, ya que se encuentran generalmente más comprometidos con el status quo (Staw y Ross, 1980). Además, también se ha observado como, a medida que aumenta la edad de los directivos, disminuye la flexibilidad, produciéndose un incremento de la rigidez y resistencia al cambio (Wiersema y Bantel, 1992).

En términos generales, la literatura en dirección estratégica sugiere que los directivos de mayor edad estarán dispuestos a asumir menos riesgos, y serán menos eficaces cuando la dirección se produzca en entornos altamente turbulentos (Hambrick y Mason, 1984; Bantel y Jackson, 1989).

Con respecto a la exportación, trabajos muy tempranos como el realizado por Pinney en 1979, observaron una disposición más favorable

riesgos, su flexibilidad, o las percepciones que tengan de las características de la exportación.

Algunos de estos factores señalados tienen una connotación específicamente internacional, mientras que otros son de naturaleza más general, de forma que afectan no sólo a la exportación sino a otras actividades desarrolladas por la empresa. Pues bien, la consideración de ambos aspectos ha llevado a establecer cuatro categorías entre los factores que pueden incidir en la actitud de los directivos frente a la exportación (tabla II.3)

TABLA II.3: CARACTERÍSTICAS DE LA DIRECCIÓN QUE INCIDEN ENSU ACTITUD

	Generales	***Específicas***
Sociocultural	✓ Edad. ✓ Nivel y tipo de educación. ✓ Experiencia profesional. ✓ Heterogeneidad del equipo directivo.	✓ Experiencia profesional o personal en el extranjero ✓ Habilidad linguística. ✓ Viajes al extranjero. ✓ Origen étnico.
Psicológica	✓ Tolerancia al riesgo. ✓ Innovación. ✓ Flexibilidad.	✓ Riesgo percibido.

Fuente: Elaboración propia.

Lo señalado hasta el momento, nos lleva a la necesidad de estudiar estas características y analizar hasta qué punto condicionan la actitud de los directivos. Estos aspectos serán analizados en los apartados siguientes.

hacia dicha actividad, por parte de los directivos más jóvenes. Bartlett y Ghoshal (1991a, 1991b) sugieren, en este mismo sentido, que dada la alta indeterminación y la rápida respuesta requerida por los mercados internacionales calificados como turbulentos, es necesario una mente joven y flexible capaz de adaptarse al cambio (Hambrick y Mason, 1984; Bantel y Jackson, 1989; Wiersema y Bantel, 1992).

Por otra parte, la edad de la dirección puede constituir una característica que diferencie entre empresas exportadoras y no exportadoras, asumiendo que los directivos más jóvenes tienden a poseer una mentalidad más internacional y cosmopolita (Brooks y Rosson, 1982) y una mayor capacidad para explotar las oportunidades en el extranjero (Ursic y Czinkota, 1989). No obstante, la evidencia empírica disponible no proporciona un fuerte apoyo a las afirmaciones anteriores.

En la revisión realizada por Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998), se observa que de los 17 estudios analizados en los que se investiga esta variable, sólo 5 revelan una relación significativa entre la edad de la dirección y la actividad exportadora. En tres de ellos, se encuentra que las empresas exportadoras poseen directivos más jóvenes que las no exportadoras, el cuarto estudio concluye que los directivos más jóvenes tienen una mayor influencia en la actividad exportadora durante la etapa de inicio que en las más avanzadas y la quinta investigación, llega a la conclusión de que los años del tomador de decisiones están positivamente relacionados con la propensión a exportar y con la intensidad exportadora (Ursic y Czinkota, 1989).

Por tanto, aunque cabría esperar que los directivos de mayor edad tuvieran menos habilidad o disposición para comprometerse en los mercados internacionales, con respecto a los más jóvenes y una menor propensión a asumir riesgos, la evidencia empírica no proporciona un pleno apoyo a dicha hipótesis.

2.3.1.2. Nivel y tipo de educación.

El nivel de educación poseído por la dirección se ve reflejado en sus conocimientos y habilidades. Así, algunas investigaciones muestran que los individuos que tienen altos niveles de educación poseen mayor capacidad para tolerar la ambigüedad y otras, establecen una asociación entre altos niveles de educación y la receptividad de la innovación (Kimberly y Evanisko, 1981; Rogers, 1983; Norbum y Birley, 1988, Guthrie, Grimm y Smith, 1991; Wiersema y Bantel, 1992; Datta y Guthrie, 1994). En el marco de la psicología social, se sugiere una relación positiva entre el nivel de educación alcanzado y la capacidad para procesar la información.

Por su parte, Hambrick y Mason (1984) argumentan que altos niveles de educación pueden estar asociados con el uso de una planificación formal, con la complejidad organizacional y con unos mecanismos más complejos de coordinación.

En general, todas estas capacidades relacionadas con el nivel de educación pueden considerarse altamente relevantes en empresas que actúen en entornos caracterizados por retos múltiples y, por una continua necesidad de dar respuesta ante situaciones difíciles (Rajagopalan y Datta, 1996). Así pues, la capacidad para superar problemas múltiples, tomar decisiones en entornos turbulentos, y anticiparse a los cambios en entornos altamente competitivos, requerirá una combinación de habilidad y formación.

Bartlett y Ghoshal (1992) mantienen que los directivos globales, han de tener habilidad para responder rápidamente y capacidad para tolerar la ambigüedad. Pues bien, la educación puede aumentar la

habilidad cognoscitiva y proporcionar al individuo la formación necesaria para saber dominar la complejidad.

Para terminar, señalar que el nivel de educación poseído por la dirección ha recibido una especial atención en los estudios relacionados con la exportación. En la revisión efectuada por Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998), se recogen quince investigaciones empíricas en las que se reconoce una relación positiva entre este atributo y la propensión exportadora, y diez en las que se concluye que los directivos de las empresas están más educados que los de las no exportadoras. Incluso, en algunas ocasiones, la falta de formación de los directivos ha sido señalada como la causa de la falta de interés por la actividad exportadora.

En lo que respecta al tipo de educación, han sido menos los estudios realizados, aunque no por ello con menor importancia. En general, las investigaciones han tratado de analizar si la selección de un curriculum de estudios reflejaba el estilo de conocimientos y la personalidad del individuo.

Por su parte, Finkelstein (1992) sugirió que ciertos campos académicos estaban más orientados al cambio que otros, así, las titulaciones de ingeniería y ciencias estaban más unidas al progreso y la innovación. También, en esta línea, Wiersema y Bantel (1992) encontraron que aquellas empresas en las que existía un mayor cambio estratégico, sus equipos de alta dirección estaban compuestos por individuos con formación académica en ciencias. En base a ello, cabría esperar una actitud más proclive a la exportación por parte de aquellos directivos con titulaciones en ingeniería y ciencias, aunque empíricamente no hay investigaciones que avalen dicha afirmación.

2.3.1.3. Experiencia funcional.

En general, se reconoce que las decisiones estratégicas son una consecuencia parcial de la experiencia funcional previa de los directivos de la organización. Es decir, cuando un individuo se enfrenta a un problema, desarrolla una solución en función de su experiencia en la industria, en la empresa y en el área funcional en la que previamente haya desempeñado su trabajo (Dearborn y Simon, 1958). Por su parte, las investigaciones realizadas en el campo de la psicología social y del aprendizaje organizacional han puesto de manifiesto la unión entre la experiencia funcional y el proceso de toma de decisiones (Finkelstein, 1992).

Además, se afirma que la experiencia funcional no sólo afecta al modo en que son solucionados los problemas, sino que puede influir en el proceso de toma de decisiones. Hambrick y Mason (1984), argumentan que los directivos con experiencia funcional en áreas externas, tales como el marketing o el departamento comercial, tenderán a buscar oportunidades de crecimiento. Los directivos procedentes de áreas internas, tales como producción o contabilidad seguirán estrategias que le lleven a conseguir una mayor eficiencia. Por último, aquellos con experiencias en áreas de apoyo como personal o finanzas, tenderán a ignorar soluciones específicas, y seguirán estrategias más generales que impliquen mejores resultados financieros.

En base a lo anteriormente comentado, si se considera la exportación como una vía de crecimiento de la empresa, sería de esperar que los directivos con experiencia funcional en áreas externas, estuvieran más decididos a adoptar estrategias de exportación. No obstante, el desarrollo de esta actividad también puede estar relacionado con el deseo de mejorar los resultados financieros o la eficiencia de la empresa,

dado el efecto positivo que se puede derivar de la adopción de esta estrategia.

Por ello, en nuestra opinión, resulta muy difícil establecer el tipo de relación existente entre la experiencia funcional de los directivos y el comportamiento exportador de la empresa.

En cualquier caso, lo que sí resulta cierto es que una experiencia profesional previa en el campo internacional, prepara al tomador de la decisión para establecer contactos en los mercados extranjeros, para obtener información de los mismos (Reid, 1983), así como, incrementa la agresividad de la empresa, incidiendo de forma positiva en el resultado alcanzado en los mercados exteriores (Da Rocha et al, 1990). También, en esta línea, existen estudios que apuntan la relación positiva entre esta característica y la propensión exportadora (Ursic y Czinkota, 1989; Dichtl et al, 1990).

2.3.1.4. Experiencia profesional o personal en el extranjero

La experiencia profesional o personal de la dirección en los mercados extranjeros, esto es, el haber vivido, estudiado o trabajado en el extranjero, permite acumular un gran conocimiento experimental de las características de los mercados internacionales.

Las investigaciones indican que, cuando una empresa cuenta con directivos que poseen dicha experiencia, estará más predispuesta a iniciar la actividad exportadora. Se podría sugerir que los directivos utilizan sus contactos personales para facilitar el inicio de la exportación. Además, la complejidad percibida por los directivos también disminuye a medida que aumentan sus conocimientos de los mercados extranjeros (Bilkey, 1978; Johanson y Vahlne,1977; Axinn, 1988). Por su parte, Ali y

Swiercz (1991), observaron que sólo aquéllos que contaban con experiencia internacional superior a tres años mostraban una actitud más favorable hacia la actividad exportadora.

Otros estudios encuentran una relación positiva de esta característica con el resultado exportador (Schlegelmilch y Ross, 1987; Czinkota y Ursic, 1991), con la agresividad exportadora (Da Rocha et al, 1990) o con el desarrollo de actividades de exportación (Barret y Wilkinson, 1986). Estas investigaciones coinciden en señalar que la familiaridad con un país extranjero le permite acumular gran conocimiento experimental de los mercados, a la vez que le proporciona una habilidad a los directivos para descubrir y aprovechar las oportunidades de exportación.

Por otra parte, en aquellos trabajos en los que se compara entre empresas exportadoras y no exportadoras, se observa que los directivos de las primeras han pasado un mayor tiempo en el extranjero que los de las segundas (Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1990; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). No obstante, existen algunos estudios en los que no han encontrado diferencias entre las empresas exportadoras y no exportadoras, con respecto a esta variable (Rieth y Ryan, 1981).

Para terminar, señalar que en general las investigaciones apoyan el efecto positivo que los años de experiencia profesional o personal de los directivos, tienen tanto en el desarrollo de actividades exportadoras, como en el resultado derivado de éstas. Además, se ha llegado a afirmar que las empresas exportadoras poseen en mayor medida directivos nacidos en países extranjeros. Así, el hecho de haber vivido fuera parte de su vida, y el tener un entorno familiar con una cultura diferente, incrementa la familiaridad con los mercados extranjeros, y reduce la incertidumbre percibida en relación a las operaciones en el exterior. Estos

aspectos, inciden de forma positiva en el desarrollo de las mismas (Garnier, 1982).

2.3.1.5. Habilidad lingüística.

Otra de las características del tomador de decisiones que ha gozado de una especial atención, por parte de los investigadores, ha sido la habilidad linguística. En este sentido, se ha observado que el buen conocimiento de una lengua extranjera por parte de la dirección, está unido al inicio de las actividades de exportación (Roux, 1987; Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1990).

Por otra parte, se ha llegado a afirmar que esta característica afecta al desarrollo alcanzado por la empresa en sus operaciones en el exterior, ya que puede ayudar a establecer contactos sociales y de negocios en el extranjero, a mejorar la comunicación con los clientes de otros países, a facilitar el aprendizaje de las prácticas de negocio, y a posibilitar una planificación y control más efectivo de las operaciones de exportación. Además, se han encontrado diferencias entre exportadores regulares y esporádicos basándose en su habilidad para entender lenguas extranjeras (Schlegelmilch y Ross, 1987; Ursic y Czinkota, 1989).

2.3.1.6. Heterogeneidad del equipo directivo.

La diversidad o heterogeneidad del equipo directivo, basada en las características sociodemográficas de sus miembros y, su relación con la obtención de mejores resultados, ha sido objeto de numerosas investigaciones tanto a nivel teórico como empírico.

Así, estudios muy tempranos como el realizado por Jain en 1972, llegaron a la conclusión de que bajos niveles de heterogeneidad en el equipo directivo, reducían la innovación y la tendencia a integrar nuevas ideas en el proceso de toma de decisiones. Trabajos posteriores se han manifestado en este mismo sentido, afirmando que un mayor grado de diversidad aumenta la creatividad, la capacidad de adaptación y propicia un debate constructivo, que debe tender a tomar decisiones de calidad superior (Katz, 1982; Bantel y Jackson, 1989; Murray, 1989; Schweiger y Sandberg, 1989; Virany et al, 1992).

Por lo tanto, las investigaciones realizadas tanto a nivel teórico como empírico, asocian un mayor grado de heterogeneidad del equipo directivo, con niveles más altos de aprendizaje de segundo orden, con un mayor conflicto constructivo dentro del grupo y con una mayor capacidad de adaptabilidad. Pues bien, todas estas cualidades están asociadas con un mejor resultado en el proceso de toma de decisiones, particularmente bajo condiciones de entornos fuertemente turbulentos (L´Heureux, 1994).

Por otro lado, aunque existe una ausencia de trabajos empíricos en el campo de los negocios internacionales, considerando que estos entornos tienen ciertas características típicamente asociadas con entornos turbulentos (Porter, 1990; Bartlett y Ghoshal, 1991a, 1992), cabría esperar que los equipos directivos más heterogéneos, estén mejor preparados para dar respuesta a las situaciones complejas, altamente competitivas y con un alto grado de indeterminación, que caracterizan a los entornos internacionales (L´Heureux, 1994).

2.3.2 Características psicológicas.

Junto a las características socioculturales estudiadas en el apartado anterior, se reconoce que la actitud de los directivos está condicionada, por aspectos tales como las expectativas de éstos con respecto a la exportación, la percepción del riesgo que implica dicha decisión, así como, por su capacidad para asumir riesgos, su capacidad para introducir innovaciones o por su flexibilidad. Pues bien, todos estas variables que pueden afectar a su actitud frente al compromiso internacional, centraran nuestra atención en este apartado.

2.3.2.1. Percepción de las características de la exportación.

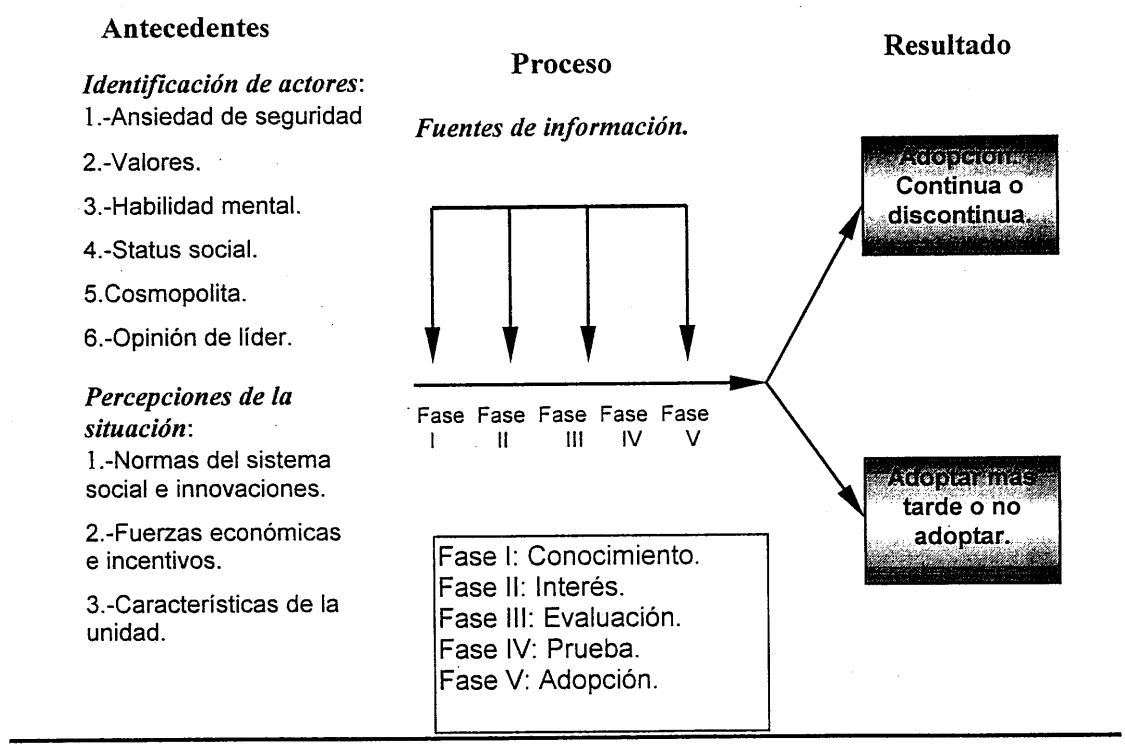
En el contexto del paradigma de Rogers sobre adopción de la innovación, cuando la dirección se plantea si debe o no llevar a cabo una determinada estrategia, se observa cómo dicha decisión está influida por la percepción o expectativas de la dirección con respecto a las características de ésta (Ver figura II.1).

El compromiso hacia la exportación ha sido con frecuencia estudiado dentro de este marco. Por ello, la definición tradicional de las percepciones de las características de la innovación que influyen en la adopción de la misma, han constituido la base para definir las percepciones de las características de la exportación analizadas en distintos estudios (Rogers, 1983). En la tabla II.4 se recogen los índices, así como la definición de los mismos.

Pues bien, en términos generales podría afirmarse que, si existe una percepción positiva del tomador de la decisión con respecto al coste, al beneficio y al riesgo que implica la estrategia de exportación, la

respuesta será positiva. Además, se reconoce que en muchas ocasiones, unas expectativas o percepciones erróneas, pueden llevar a la empresa a no buscar oportunidades en los mercados extranjeros (Simpson y Kujawa, 1974). No obstante, conviene detenerse en la revisión de algunos de los trabajos realizados en este campo, para analizar con un mayor detalle la incidencia de las percepciones de las características de la exportación en la adopción de dicha estrategia.

FIGURA II.1: PARADIGMA DE ADOPCIÓN DE UNA INNOVACIÓN



Fuente: Axinn, C.N.(1988, pág. 62).

En lo que respecta a la *percepción de la ventaja relativa de las exportaciones*, esto es el grado en el cuál la exportación puede ofrecer beneficios para la empresa que los mercados domésticos no proporcionan, se ha observado una fuerte relación de esta variable con el compromiso exportador asumido por la empresa, y con la intención futura de exportar (Axinn, 1988, 1994).

TABLA II.4: PERCEPCIONES DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EXPORTACIÓN.

ÍNDICES	ESTUDIOS EN LOS QUE SE ENCUENTRA REFERENCIADO
Índice de Ventaja Relativa de la Exportación Grado en el cuál la exportación es definida como mejor que el la estrategia de venta en el mercado doméstico.	Axinn, 1988 Reid, 1983 Bilkey y Tesar, 1977 Simpson y Kujawa, 1974
Índice de Compatibilidad de las Exportaciones Grado en el cuál la exportación es percibida como consistente con los objetivos de la empresa y con las prácticas de marketing doméstico	Axinn et al, 1994. Axinn, 1988 Bilkey y Tesar, 1977 Simpson y Kujawa, 1974 Snavely et al, 1964
Índice de Complejidad de las Exportaciones Grado en el cuál la exportación es percibida como difícil de entender o implementar	Axinn et al, 1994 Axinn, 1988 Bilkey y Tesar, 1977. Simpson y Kujawa, 1974 Snaveley et al, 1964
Índice de Factibilidad de las Exportaciones Grado en el cuál la exportación es percibida como algo posible para intentar en una base limitada	Axinn et al, 1994 Axinn, 1988 Simpson y Kujawa, 1974
Índice de Observabilidad de las Exportaciones Grado en el cuál los resultados de las exportaciones son percibidos.	Axinn et al, 1994 Axinn, 1988

Fuente: Adaptado de AXINN, C.N.(1988, pág. 65).

Otro de los aspectos analizados ha sido el *grado de consistencia de la exportación con los objetivos de la empresa*, es decir, el grado en el cuál la exportación es percibida como consistente con los objetivos de la empresa, y con las prácticas de marketing doméstico. Pues bien, en principio, cabría esperar que, las expectativas de la dirección en relación a los efectos positivos que la exportación tiene para la consecución de los objetivos fijados por la empresa en términos de crecimiento, desarrollo de

los mercados, o beneficio, tendrían una incidencia directa en su actitud frente a la exportación (Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984).

No obstante, se ha constatado empíricamente la falta de relación entre la percepción de compatibilidad de la exportación con los objetivos de la empresa y el compromiso exportador (Axinn, 1988). En este sentido, otros autores señalan que en ocasiones la dirección tiene una actitud *proclive hacia lo internacional*, considerando la expansión internacional como un ideal abstracto, con independencia de la contribución a objetivos específicos establecidos por la empresa (Bilkey, 1978; Jarillo y Martínez, 1991).

Además, otros incluso han observado que la percepción de las repercusiones de la exportación sobre el objetivo beneficio era más favorable en las empresas no exportadoras que en las exportadoras, aunque no existía diferencia estadísticamente significativa (Cavusgil y Naor, 1987). La justificación de esta afirmación la podemos encontrar en que los no exportadores son más optimistas, debido a la ausencia de experiencia y familiaridad con esa actividad, mientras que los exportadores pueden realizar unas estimaciones más realistas basadas en su propia experiencia (Leonidou, 1995).

Por todo ello, podemos decir que en la revisión llevada a cabo en relación a la consistencia de la exportación con los objetivos de la empresa, no se observa una incidencia positiva en la actitud de la dirección, ni en el compromiso asumido en los mercados exteriores.

En el estudio de Axinn (1988), tampoco se encuentra relación entre el compromiso exportador y el índice de factibilidad, esto es, el grado en el cuál la exportación es percibida como algo posible de intentar en el corto plazo. Igual ocurre con el de observabilidad de las exportaciones, es decir, el grado en el cuál los resultados de la exportación, son percibidos.

No obstante, sí observó una relación positiva entre éste último índice y la intención futura de exportar (Axinn et al, 1994).

Para terminar, en lo que respecta al grado en el cuál la exportación es percibida como difícil de entender o implementar, esto es, la percepción de la complejidad de las exportaciones, se afirma que cuanto más compleja es percibida la actividad exportadora, menor es el compromiso que la empresa está dispuesta a asumir (Axinn, 1988). En este sentido, el desconocimiento de las prácticas de negocio en países extranjeros, de las regulaciones vigentes, de los trámites necesarios para exportar o la existencia de diferencias culturales o de lenguaje, pueden obstaculizar el compromiso de la empresa en los mercados internacionales[7]. Por otro lado, se afirma que a medida que la empresa avanza en su proceso exportador, la percepción del nivel de complejidad disminuye (Jaffe et al, 1988).

2.3.2.2. Percepción del riesgo y actitud frente al mismo.

En general, existe un amplio acuerdo a nivel teórico en relación a que la percepción del riesgo de una determinada situación, así como, la propensión a asumir riesgos del sujeto decisor condicionan el comportamiento del mismo (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995; Wiseman y Gómez-Mejía, 1998).

Por su parte, la propensión a asumir riesgos puede ser definida como *"la tendencia de un tomador de decisiones a asumir o a evitar el riesgo"* (Sitkin y Pablo, 1992: pág.12) y refleja la disposición del individuo frente al riesgo. Además, el riesgo que un individuo está dispuesto a asumir está condicionado por los hábitos desarrollados por el individuo

[7] El índice de complejidad de las exportaciones guarda una estrecha relación con la percepción de barreras de naturaleza operativa, aspecto que será tratado en el capítulo siguiente.

hacia situaciones de riesgo y el éxito o fracaso obtenido en situaciones similares previas (Pablo, 1997).

Pues bien, con el objetivo de conocer la propensión al riesgo del tomador de decisiones, se han realizado investigaciones en las que se analizan las características de la empresa, así como, las de directivos que inciden en la capacidad de asumir riesgos o tener una mayor propensión al riesgo.

En este sentido, ha sido estudiado el nivel de aspiración de los directivos con respecto a los objetivos de la empresa y su incidencia en la disposición a asumir riesgos. El concepto de *nivel de aspiración* que podría ser definido como, la utilidad que implican para la persona los objetivos de la empresa en cuestión. Éste ha sido ampliamente discutido dentro del marco de la teoría de la empresa como determinante del comportamiento de asunción de riesgos. En definitiva, se podría afirmar que las preferencias del tomador de decisiones, con respecto a los objetivos de la empresa, es un determinante directo de su comportamiento en la toma de decisiones.

Algunos estudios empíricos apoyan esta afirmación en el contexto de las exportaciones, revelando una fuerte relación entre el comportamiento exportador, el nivel de aspiraciones de la dirección con respecto al objetivo beneficio y/o crecimiento y la disposición a asumir riesgos (Czinkota y Johnston, 1981; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984a; Roux, 1987).

Además, la capacidad de asumir riesgos también está condicionada por la información que se posea del mercado extranjero. La información del mercado se define como "*el conocimiento presente y futuro de la demanda y de la oferta, de la competencia, de los canales de distribución, de los métodos de penetración, de la diferenciación de los*

productos, de las políticas de precios y de los factores del entorno en un cierto mercado" (Sood y Adams,1984: pág. 170). Ésta puede obtenerse de diferentes formas, lo que lleva a distinguir entre información objetiva y conocimiento experimental. La primera se obtiene a través de la comunicación, la investigación y la instrucción, e incluye, por un lado, a la información general del mercado conseguida a través de fuentes secundarias y, por otro, a la información específica que se obtiene a través de un estudio formal de sus oportunidades. El conocimiento experimental se adquiere con la propia experiencia de la empresa en ese mercado.

Por su parte, Sood y Adamns (1984) llegaron a la conclusión de que aquellos directivos, que poseen más información del mercado exportador, están dispuestos a comprometer un mayor volumen de recursos en la actividad exportadora.

En lo que respecta a la percepción del riesgo, puede ser considerada como el resultado de un proceso físico, y ser medido a través de la valoración del riesgo que realiza el sujeto decisor (Smallman, 1996). Entre las principales investigaciones destacan aquellas que analizan cómo inciden determinadas características de la empresa, tales como su tamaño en la percepción del riesgo de sus directivos. Pues bien, en principio, cabría esperar una percepción de riesgo más elevada en el caso de los directivos de empresas pequeñas o medianas, frente a los que pertenezcan a grandes empresas. Esto vendría motivado por la ausencia de información de los mercados extranjeros, y por el gran impacto que sobre la empresa puede tener una decisión no acertada. No obstante, aunque dicha afirmación es ampliamente aceptada, también se ha puesto de manifiesto que las pymes poseen determinadas características que le permiten reducir la percepción del riesgo[8] (Bonaccorsi, 1992; Velasco, 1992).

[8] En el apartado de la dimensión de la empresa se analizaron dichas características.

Por otra parte, nos encontramos con aquellos estudios que se han enfocado al análisis de la relación entre propensión a asumir riesgo y la percepción del riesgo. Pues bien, como principal conclusión de los mismos se puede apuntar que un tomador de decisiones adverso al riesgo prestará una mayor atención y dará un mayor peso a los resultados negativos que a los positivos, sobrestimando la probabilidad de perder sobre la de ganar, mientras que, el tomador de decisiones buscador de riesgos prestará una mayor atención y dará un mayor peso a la probabilidad de ganar sobre la de perder. Es decir, que una mayor propensión a asumir riesgo incide favorablemente en la percepción del mismo (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995).

En el campo del compromiso exportador, las principales investigaciones en las que se han estudiado dichas variables, se pueden dividir en dos grupos. El primero, formado por aquellos trabajos que han tratado de analizar si existe alguna diferencia entre empresas exportadoras y no exportadoras, en relación a la percepción del riesgo y la propensión a asumirlo. En ellos, se ha llegado a la conclusión de que las primeras perciben menos riesgo y tienen una mayor propensión a asumirlo, tanto en los mercados domésticos como en los extranjeros (Reid, 1981; Dichtl et al, 1984, 1990; Cavusgil y Naor,1987; Roux,1987). El segundo grupo recoge las investigaciones que han encontrado una relación positiva entre el nivel de incertidumbre que los directivos están dispuestos a asumir, y el deseo de iniciar la exportación (Reid, 1981; Wiedersheim-Paul et al, 1978; Garnier, 1982; Roux, 1987; Dichtl et al, 1990, Jaffe y Pasternak, 1994). Así, los autores argumentan que el comportamiento de los directivos frente a la exportación está influido por la percepción que tiene el tomador de decisiones de la incertidumbre asociada con la actividad exportadora y que depende del nivel de tolerancia de la incertidumbre del sujeto decisor.

2.3.2.3. Otras características psicológicas.

Existen otras características psicológicas que también se han asociado con el comportamiento exportador de la empresa, tales como la disposición a asumir innovaciones o la flexibilidad de los directivos.

En principio, cabría esperar, que los directivos de las empresas exportadoras fueran más creativos e innovadores y, tuvieran un mayor deseo de romper con las normas y modelos de comportamiento existentes en la organización. Esto es así, ya que, tal y cómo se ha apuntado con anterioridad, la adopción de la estrategia de exportación se puede identificar con la introducción de una innovación en la empresa. En este sentido, se ha observado que las organizaciones que realizan actividades en los mercados exteriores, tienen una mayor propensión a introducir innovaciones en otros ámbitos funcionales. Además, muy unida a la característica anterior, se encuentra el grado de flexibilidad del tomador de decisiones. Pues bien, también se ha confirmado que los directivos de las empresas exportadoras son más flexibles y gozan de una mayor capacidad de adaptación (Dichtl et al, 1990; Holzmüller y Kasper, 1990).

2.3.3. Los directivos y la cultura empresarial.

Los directivos de la empresa juegan un papel importante en la determinación y éxito del desarrollo del proceso exportador, pero también es necesario destacar la necesidad de una predisposición especial de la organización en su conjunto hacia el exterior.

La entrada de una empresa en los mercados internacionales siempre va a suponer un cambio, que modificará la filosofía de una

empresa en mayor o menor medida. Estos cambios necesarios pueden encontrar fuertes rechazos por parte de determinadas personas o grupos de la empresa. En este sentido, los directivos pueden actuar como iniciadores, al mismo tiempo que servir de correa de transmisión hacia el resto de la organización, favoreciendo la implantación de una cultura empresarial basada en una filosofía u orientación internacional.

Para favorecer una cultura de internacionalización en la empresa, algunos autores han propuesto una serie de medidas orientadas a reducir la resistencia al cambio que supone la implantación de una estrategia internacional. Darling y Taylor (1989) recogen seis métodos para reducir la resistencia al cambio (aparecen sintetizados en la tabla II.5), y elaboran un modelo para seleccionar métodos de reducción de la resistencia al cambio en la estrategia de marketing internacional de la empresa. Los autores consideran que los aspectos a tener en cuenta para seleccionar entre métodos de consenso y métodos coactivos o de presión son la mayor o menor influencia que suponga el cambio, la percepción negativa por parte de grupos o individuos claves, la premura de tiempo para la implantación, la influencia en los objetivos de la organización y el poder de los grupos clave. De este modo, se optaría por métodos de mayor consenso cuanto mayor sea el impacto del cambio, mayor poder tengan los grupos reticentes y mayor sea la disponibilidad de tiempo.

Por otro lado, cuanto más impregnada de una filosofía u orientación de marketing internacional esté la cultura empresarial, mejor nos definirá la capacidad para aflorar aquellos potenciales estratégicos, tanto los materiales como los inmateriales que tiene la empresa, y así, poder definir aquella estrategia de internacionalización que resulte más eficiente para adaptarse a los entornos internacionales, en los que se trata de descubrir las oportunidades y reducir los riesgos (ver figura II.2).

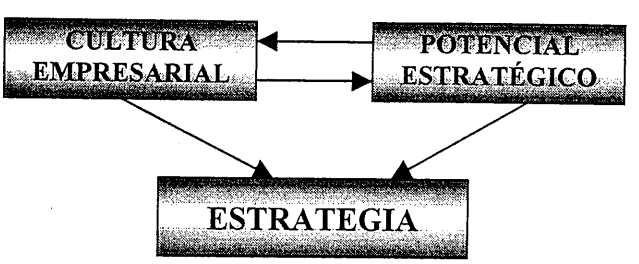
TABLA II.5: MÉTODOS DE REDUCCIÓN DE RESISTENCIA AL CAMBIO.

MÉTODOS	SITUACIÓN ACONSEJADA	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Educación y Comunicación	Cuando hay falta de información y análisis o la información es imprecisa.	Una vez persuadidos, las personas ayudan con la implantación del cambio.	Puede consumir mucho tiempo si hay muchas personas involucradas.
Participación e Implicación	Si los iniciadores no tienen toda la información necesitan diseñar el cambio, y si los otros tiene un considerable poder de resistencia.	Las personas que participan estarán comprometidas en la implantación del cambio e incorporar información relevante.	Puede consumir mucho tiempo si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Facilitación y Apoyo	Cuando la resistencia es debida a problemas de regulación o ajuste.	Ningún otro método funciona tan bien con problemas de regulación.	Puede ser caro en consumo de tiempo y aún así fracasar.
Negociación y Acuerdos	Si con el cambio algún grupo perderán claramente y tienen un considerable poder de resistencia.	A veces es una vía relativamente fácil de evitar mayor resistencia.	Puede resultar caro en muchos casos si alerta a otros a negociar para dar su conformidad.
Manipulación y Cooptación	Cuando otros métodos no funcionan o son muy caros.	Puede resultar una solución relativamente rápida y barata a los problemas de resistencia.	Puede originar problemas futuros si las personas se sienten manipuladas.
Coacción implícita y explícita	Cuando la velocidad es esencial y los promotores del cambio tienen un considerable poder.	Es muy rápido y puede superar algún tipo de resistencia.	Puede resultar arriesgado si las personas se quedan furiosas frente a los iniciadores.

Fuente: Darling y Taylor (1989, pág. 36).

Los directivos actúan como portadores y figuras claves en la implantación de una cultura empresarial de internacionalización, pero para que ésta sea efectiva, en el sentido de permitir aflorar un mayor potencial estratégico, se requiere la adaptación y asunción de la misma de manera generalizada por la organización. Es decir, implica que la organización asuma los compromisos que requiere la internacionalización (Forcada, 1995).

FIGURA II.2: CULTURA EMPRESARIAL, POTENCIAL ESTRATÉGICO Y ESTRATEGIA.



Fuente: Val Nuñez, M.T. (1994, pág. 19)

En este capítulo segundo hemos tratado de dar una visión global con respecto a los principales factores tanto internos como externos que explican el compromiso exportador, llevando a cabo una revisión y comparación de las investigaciones realizadas al respecto. De tal modo que se destaca cómo la mayor parte de los trabajos realizados se han centrado en el estudio de las empresas que se encuentran en las etapas iniciales de proceso de exportación, puesto que bajo tales circunstancias son especialmente sensibles a estas fuerzas o condiciones internas y externas. Además, el grueso de los estudios se ha enfocado a empresas de pequeño y mediano tamaño, debido a que sus propias características las levan a encontrarse más unidas a las etapas más tempranas.

El estudio de las investigaciones nos ha permitido identificar aquellos un conjunto de factores externos e internos que pueden condicionar el compromiso exportador asumido por la empresa. De este modo se destacan como principales factores externos, la tendencia globalizadora de los mercados, determinadas condiciones relacionadas con la dimensión estructura y calidad de la demanda del mercado doméstico tales como, la existencia de un mercado doméstico reducido, saturado, en declive o con un elevado grado de competencia, de unas necesidades de los consumidores sofisticadas y exigentes y de una demanda doméstica capaz de anticiparse a las necesidades futuras de los consumidores internacionales.

Por otro lado, del análisis de los factores internos se desprende que a pesar gran importancia que se le ha atribuido al tamaño de la empresa, existen otros factores tanto internos como externos que ofrecen una mejor explicación del compromiso exportador asumido por la misma. De este modo se reconoce que la internacionalización de determinadas actividades internas o el poseer ventajas diferenciales puede favorecer el compromiso exportador asumido por al empresa.

Por último, se reconoce la enorme importancia que adquiere la figura del director general y su actitud, en la toma de decisiones de cara a asumir un compromiso con los mercados exteriores. De este modo, se le reconoce un papel de mediación entre la situación objetiva y la decisión final. Además, la actitud de la dirección está condicionada por características del directivo de naturaleza sociocultural y psicológica, tales como la edad, el nivel educativo, la experiencia profesional o personal en el extranjero, la habilidad lingüística, las percepciones de algunas características de la exportación y/o la propensión a asumir riesgos del tomador de decisiones.

No obstante, junto con las características anteriores, los directivos perciben también una serie de barreras u obstáculos que afectan de forma significativa a la decisión de iniciar o aumentar su compromiso con los mercados exteriores. Este hecho ha llevado a que las barreras a la exportación se hayan convertido en el centro de atención de numerosas investigaciones. Por otro lado, es de destacar el papel que juegan un conjunto de instituciones externas que impulsan y promueven la actividad exportadora, ayudando a las empresas a superar los obstáculos percibidos y favoreciendo una percepción más positiva de la actividad exportadora. Ambos aspectos, serán tratados en el capítulo siguiente.

BIBLIOGRAFÍA

AHARONI, Y. (1966): *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Mass.

AIRAUDI, S. (1994): "Le Destin de la Globalisation", *Revue Francaise de Gestion,* nº 100, pp. 57.

ALI, A. y SWIERCZ, P.M. (1991): "Firm Size and Export Behavior: Lessons From the Midwest", *Journal of Small Business Management*, Abril, pp. 71-79.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): *Características y Estrategias de la Empresa Exportadora Española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española,* Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el Exterior. La Empresa Española y los Mercados Internacionales*, Instituto de Comercio Exterior. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

ANDERSEN, O. y RYNNING, M. (1994): "Prediction of Export Intentions-Managing with Structural Characteristics", *Scandinavian Journal of Management*, vol 10, nº 1, pp. 17-27.

ANDERSON, E. y COUGHLAN, A. (1987): "International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, January, vol. 51, pp. 71-82.

AUQUIER, A. (1980): "Size of Firms, Exporting Behavior and Structure of French Industry", *Journal of Industrial Economics*, Diciembre, pp. 203-218.

AXINN, C.N. (1988): "Export Performance:Do Managerial Perceptions Make a Diffference?", *International marketing Review*, Verano, pp. 61-71.

AXINN, C.N.; SAVITT, R.; SINKULA, J.M. y THACH, Sh. (1994): "Export Intention, Beliefs and Behaviors in Smaller Industrial Firms" *Journal of Business Research*, vol 32, pp. 49-55.

BAJO, O. (1987): "Organización Industrial y Comportamiento Exportador de los Sectores Industriales Españoles Ante la CEE", *Investigaciones Económicas*, nº.3, Septiembre, pp. 497-520.

BANTEL, K. A. y JACKSON, S.E. (1989): "Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Management Team Make a Difference?", *Strategic Management Journal*, vol 10, Special Issue, pp. 107-124.

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1991a). *La empresa sin fronteras: La solución transnacional.* Mc Graw-Hill. Madrid. Traducción de *Managing across borders: The transnacional solution*, Boston, MA. Harvard Business School Press.

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1991b): "Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research". *Strategic Management Journal*, vol12, pp.5-16.

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1992): "What is a Global Manager?". *Harvard Business Review*, September-October, pp. 124-133.

BARRET, N.Y. y WILKINSON, F. (1986): "Internacionalization Behavior: Management Chracterictic of Australian Manufacturing Firms by

Level of International Development", *In Research International Marketing*, Turnbull y S. J. Paliwoda, eds, London.

BILKEY, W.H. (1978): "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies,* Primavera-Verano, pp. 33-46.

BILKEY, W.H. y TESAR, G. (1977): "The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing.Firms", *Journal of International Business Studies, Primavera-Verano*, pp. 79-83.

BODUR; M. y CAVUSGIL; S.T. (1985): "Export Market Research Orientation of Turkish Firms", *European Journal of Marketing*, vol 19, nº 2, pp. 5-16.

BONACCORSI, A. (1992): "On The Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, Cuarto Trimestre, pp. 605-635.

BROOKS, M.R. y ROSSON, P.J. (1982): "A Study of Export Behavior of Small and Medium-sized Manufcaturing Firms in Three Canadian Provinces", in *Export Management: An International Context*, Czinkota, M.R. y Tesar, G.,eds, New York: Praeger Publishers.

BUCKLEY, P. (1990): "Problems and Developments in the Core Theory of International Business", *Journal of Internatonal Business Studies*, pp. 657-665.

BUCKLEY, P.J. y GHAURI, P.N. (1993): *The internationalization of the firm: A Reader*, Buckley y Ghauri Eds,London: Academic Press.

BURTON, F.H. y SCHLEGELMICH, B.B. (1987): "Profile Analyses of Non-Exporters versus Exporters Grouped by Export Involvement", *Management International Review*, vol 27, pp. 38-49.

CALOF, J.L. (1993): "The Impact of Size on Internationalization", *Journal of Small Business Management*, October, pp. 60-69.

CALOF, J.L. (1994): "The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, Segundo Trimestre, pp. 367-387.

CALVO, J.L. (1993): "La Internacionalización de las Pymes Manufactureras Españolas", *Economía Industrial*, Mayo-Junio, vol 291.

CANALS; J. (1991): *Competitividad Internacional y Estrategia de la Empresa*, Editorial Ariel, Barcelona.

CANALS, J. (1994): *La Internacionalización de la Empresa*, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.

CAVUSGIL, S.T. (1984a): "Organizational Characteristics Associated with Export Activity", *Journal of Management Studies* , vol 21, nº 1, pp. 3-22

CAVUSGIL, S.T. (1984b): "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research,* vol 12, nº2, pp. 195-208.

CAVUSGIL, S.T. (1985): "Guidelines for Export Market Research" *Business Horizons*, Nov-Dic, pp. 27-33.

CAVUSGIL, S.T.; BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1979): "A Note on the Export Behaviour of Firms: Exporter Profiles", *Journal of International Business Studies*, vol 10, Primavera-Verano, pp. 91-97.

CAVUSGIL, S.T. y NAOR, J. (1987): "Firm and Management Characteristic as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, vol 15, pp. 221-235.

CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, R.N. (1981): "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research,* Febrero, pp. 114-119.

CHRISTENSEN, C.H., DA ROCHA, A. y GERTNER, R.K. (1987): "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 61-77.

COUGHLIN, C.C. y CARTWRIGHT, Ph. A. (1987): "An Examination of Stage Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports", *Journal of Regional Sciencie*, vol 27, nº 3, pp. 439-449.

CRICK, D. y CHAUDHRY, S. (1997): 2Small Businesses´motives for exporting: The Effect of Internationalization", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science,* vol 3, pp. 156-170.

CZINKOTA, M.R. (1996): "Why national export promotion", *International Trade Forum*, Iss:2, pp. 10-13.

CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1981): "Segmenting U.S. Firms for Export Development", *Journal of Business Research*, vol 9, nº4, pp. 353-365.

CZINKOTA, M.R. Y URSIC, M.L. (1991) "Clasification os Exporting Firms According to Sales and growth into a Share Matrix", *Journal of Busines Research*, vol 22, pp. 241-253.

DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. y DA CUNHA, C.E. (1990) "Aggresive nad Passive Exporters: a study in the Brazilian Furniture Industry", *International Marketing Review, vol 7, nº 5, pp. 6-15.*

DARLING, J.R. y TAYLOR, R.E. (1989): "A Model for Reducing Internal Resistance to Change in a firm´s International Marketing Strategy", *European Journal of Marketing*, vol 23, nº 7, pp. 34-41.

DATTA; D.K. y GUTHRIE, J.P. (1994): "Executiva Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics", *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 569-577.

DAVIDSON, N.H.(1982): *Global stategic Management,* John Wiley, New York.

DICHTL, E., LIEBOLD, M., KÖGLMAYR, H.G. y MÜLLER, S. (1984): "Export Decisions of Small and Medium-Sized Firms", *Management International Review*, vol 24, pp. 49-61.

DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H.G. y MÜLLER, S. (1990): "International Orientation as a Precondition for Export Sucess", *Journal of International Business Studies*, Primer Trimestre, pp. 23-40.

DOUGLAS, S. y CRAIG, C.S. (1989): "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy", *The Columbia Journal of World Business*, vol 24, nº 3, Otoño, pp. 47-58.

D'SOUZA, D. y ERAMILLI, M. (1991): "Market Entry Behavior of Small Firm: Some Empirical Evidence", Paper presentado a la *Babson College Conference on Entrepreneurship Research*, Pittsburgh.

DUNNING, J.H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy.* Reino Unido. Addison-Wesley Publishing Co.

ERAMILLI, K.M. (1991): "The Experience Factor in Foreign Market Entry Bahaviour of Service Firms", *Journal Of International Business Studies,* vol 22, Tercer Cuatrimestre, pp. 479-501.

ESCRIBANO, J. (1995): "Análisis Simultáneo de las Decisiones de Exportación, Innovación y Empleo" *Documento de Trabajo 9509. Programa de Investigaciones Económicas.* Tesorería del Banco de España.

FARIÑAS, J.C. (1993): "La Internacionalización de la Industria Española", *Economía Industrial*, Julio-Agosto, nº 292, pp. 87-93.

FINKELSTEIN, S. (1992): "Power in Top management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, vol 35, pp. 5050-538.

FORCADA, F.J. (1995): *Marketing Internacional: Decisiones Estratégicas en el proceso de Internacionalización Comercial,* Tesis doctoral, Departamento Economía Financiera II, Universidad del País Vasco.

FORD, D. y LEONIDOU, L. (1991): "Research Developments in International Marketing: An European Perspective" in *New Perspective on International Marketing*, S.J. Paliwoda Eds. Routledge, Londres.

FORD, D. y ROSSON, P. (1980): "Stake, Conflict and Performance in Export Marketing Channels", *Management International Review*, vol 20, nº 4, pp. 31-37.

FORD, D y ROSSON, P. (1982): "Manufacturer-Overseas Distributors relation and Export Performance", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 57-72.

GARCÍA, R. (1996): *Las Estrategias de Marketing Internacional: Enfoque de Globalización*, Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Universidad de Sevilla.

GARNIER, G. (1982): "Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries" in *Export Management: An International Context.* M.R. Czinkota y G. Tesar (eds). New York: Praeger.

GEMÜNDEM, H.G. (1991): "Sucess Factors of Exports Marketing: A Meta-analyctic Critique of the Empiriacal Studies". in *New Perspective on International Marketing*, S.J. Paliwoda Eds Routledge, Londres.

GREER, C. (1992): *Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age*, Tesis Doctoral, Boston University,

GRIPSURD, G. (1990): "The Determinants of Export Decisions and attitudes to a Distant Market: Norweigian Fishery Exporters to Japan", *Journal of International Business Studies,* vol 3, pp.469-486.

GUTHRIE, J.P., GRIMM, C.M. y SMITH, K.G. (1991): "Environmental Change and Management Staffing: An Empirical Study", *Journal of Management*, vol 17, pp. 735-748.

HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984): "Upper Echelons: The organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol 9, nº2, pp. 193-206.

HOLZMÚLLER, H.H. y KASPER, H. (1990): "The Decision-maker and Export Activity: A Cross-national Comparison of the Foreing Orientation of Austrian managers", *Management International Review*, vol 3, nº 3, pp. 217-230.

HURTADO, N.E.; MARAVER, G. y SENISE, E. (1996): "Ciclo de Vida Organizacional: Una Revisión Teórica", *Revista Galega de Economía*, vol 5, pp. 167-180.

JAFFE, E.D., NEBENZAHL, I.D. y PASTERNAK, H. (1988): "The Export Behavior of Small and Medium-sized Israeli Manufactures", *Journal of Global Marketing,* vol 2, nº 2, pp.27-49.

JAFFE, E.D. y PASTERNAK, H. (1994): "An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-Exporting Small

Manufactures", *International Marketing Review*, vol 11, nº 3, pp 17-32.

JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación*, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid.

JOFFRE, P. (1986): "The Role de la Taille en Doit Pasetre Surestime", *Revue Francaise de Gestion*, enero-febrero, pp. 68-76.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of Internacional Business Studies,* vol 18, nº 1, pp. 11-24.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, vol 7, nº.4, pp. 11-24.

JULIEN, P.A., JOYAL, A., DESHAIES, L. y RAMANGALAHY, Ch. (1997): "A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-sized Exporting Businesses: A Case Study", *International Small Business Journal,* vol 15, Iss 2, Enero-Marzo, pp. 33-50.

KATSIKEAS, C.S. (1996): "Ongoing Export Motivation: Differences Between Regular and Sporadic Expoorters", *International Marketing Review,* vol 13, nº 2, pp.4-19.

KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N.F. (1993): "Long-term Export Stimuli and Firm characteristics in a European Ldc", *Journal of International Marketing,* vol 1, nº 3, pp. 23-47.

KATZ, R. (1982): "The Effects of group longevity on project communication and performance", *Administrative Science Quarterly,* vol 27, pp. 81-104.

KEEGAN, W. (1989): *Global Marketig Management*, Prentice-Hall, New Jersey.

KIMBERLY, J.R. y EVARISKO, M.J. (1981): "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextuel Factors on Hospital Adopcion of Tecnology and Administrative Innovation", *Academy of Management Journal,* vol 24, pp. 689-713.

KIRPLANI, N.H. y McINTSOSH, N.B. (1980): "Internal Marketing Effectiveness of Technology-Oriented Small Firms", *Journal of International Business Studies,* vol 11, Invierno, pp. 81-90.

KORHONEN, H.; LUOSTARINEN, R. y WELCH, L. (1996): "Internationalization of SMEs: Inward- outward Patterns and Government Policy", *Management International Review*, vol 36, Iss:4, Cuarto Trimestre, pp. 315-329.

KOTTER, J. P. y SCHLESSINGER, L.A. (1979): "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, vol 57, Marzo-Abril; pp. 106-114.

LABEAGA, J.M. y MARTÍNEZ-ROS, E. (1994): "Estimación de un Modelo de Ecuaciones Simultáneas con Variables Dependientes Limitadas: Una aplicación con datos de la industria española", *Investigaciones Económicas (Segunda Epoca),* vol 18, pp. 465-490.

LEONIDOU, L. C. (1995): "Export Stimulation: A non-exporter¨s perpective" *European Journal of Marketing,* vol 29, nº 8, pp. 17-36.

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*, vol 6, nº 2, pp. 74-102.

L´HEUREX, R. A. (1994): *The Effect of Internationalization on the Relationship Between TMT Characteristics and Firm Performance.* Tesis Doctoral. The Florida State University

LIM, SHARKEY, y KIM (1991): "An Empirical Test of an Export Adoption Model", *Management International Review*, vol 31, nº 1, pp. 51-62

MARAVALL, F. y TORRES, A: (1986): "Comportamiento Exportador de las Empresas y Competencia Imperfecta", *Investigaciones Económicas (Segunda época)*, suplemento, pp. 159-177.

MARAVER, G.; HURTADO, N.E. y SENISE, E. (1997): "Diseño y Relación en los Canales de Distribución Exportadores", *Esic Market*, Octubre-diciembre, pp. 55-66.

McGUINNES, N. W. y LITTLE, B. (1981): "The influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products", *Journal of Marketing,* vol 45, Spring, 110-122.

MERINO, F. y MORENO, L. (1996): "Actividad Comercial en el Exterior de las Empresas Manufactureras Españolas, y Estrategias de Diferenciaión de Producto", *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 107-123.

MIESENBOCK, K.J. (1988): "Small Business and Exporting: A literature Review International" *International Small Business Journal*, January-March, vol 6 (2) pag 42-61.

MOON, J. Y LEE, H. (1990): "On the Internal Correlates of Export Stage Development: An empirical investigation in the Korean Electronics". *International Marketing Review*, vol 7, nº 5, pp. 16-26.

MORGAN, R.E. (1997) "Export stimuli and barriers: evidence from empirical research studies" European Business Review, Vol 97, nº 2, pp 68-79.

MURRAY, A. I. (1989): "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance", *Strategic Management Journal,* vol 10, pp. 125-141.

NIETO; A. y LLAMAZARES, O. (1995): *Marketing Internacional*, Editorial Pirámide, Madrid.

NORBUM, P. y BIRLEY, S. (1988): "The Top Management Team and corporate performance", *Strategic Management Journal,* vol 9, pp. 225-237.

NORVELL, W., ANDRUS, D. y GOGUMALLA (1995): "Factors Related to Internationalization and the Level of Involvement in International Markets", *International Journal Management,* vol 12, nº 1, Marzo, pp. 63-77.

OGBUCHI, A. y LONGFELLOW, T.A. (1994): "Perceptions of U.S. Manufacturing SMEs Concerning Exporting: A Comparison Based on Export Experience", *Journal of Small Business Management*, Octubre, pp. 37-47.

PABLO, A.L. (1997): "Reconciling Predictions of Decision Making Under Risk: Insights from a Reconceptualized Model of Risk Behaviour", *Journal of Managerial Psychology,* vol 12, nº 1, pp.4-20.

PAK, J. y WEAVER, K.M. (1990): "Difference Among Small Manufacturing Firms Based on their Level of export Involvementes Potencial, Opportunistic and strategic Exporters" *Procceding of the USASBE Conference*, edited by Garsombke, T.W. y Garsombke, D.J. ,pp. 119-125.

PAPADOUPOULOS, N. (1987): "Approaches to International Market Selection for Small and Medium Sized Enterprise" in *Managing export entry and expansion*. Rosson Ph. J. and Reid S.D. (eds), Praeger, New York.

PAPADOPOULOS, N. Y DENIS (1988): "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection". *International Marketing Review*, vol 5, pp. 38-51.

PERLMUTTER,H.V. (1969): "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", Columbia Journal of World Business, nº4, pp. 9-18.

PIERCY, N. (1981): "Brithish Export Market Selecction and Pricing". *Industrial Marketing management, vol 10, October, pp.287-297.*

PORTER, M. (1990):*The Competitive Advantage of Nations*. New Yor: The Free Press.

RAJAGOPALAN, N. y D.K. DATTA (1996): "CEO Characteristics: Does industry matter?", *Academy of Management Journal*, vol 39, pp. 197-215.

RAO, T. R. y NAIDU, G.M. (1992): "Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable?, *Journal of Global Marketing*, vol 6, 1/2, pp. 147-170.

REID, S.D. (1981): "The Decision-Market and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 101-113.

REID, S.D. (1983): "Managerial and Firm´s Influences on Export Behavior", *Journal of the Academy of Marketig Science*, vol 1, nº 3, Verano, pp. 323-332.

REUBER, A.R. y FISCHER, E. (1997): "The influence of the Management Team´s International Experience on the Internationalization Behaviors of SMES", Journal of International Business Studies, 4º Cuatrimestre, pp. 807-825.

RIETH, R.A. y RYAN, E.J. (1981): "A study of the Percepcions of Selected Massachusetts Manufactures Toward Exporting", *Development in Marketing Science,* vol 4, Miami, The Academy of Marketing Science, pp. 101-104.

ROGERS, E.M. (1983): *Diffusion Of Innovation*, The Free Press of Glencoe, New York.

ROUX, E. (1987): "Managers' Attitudes Toward Risk Among Determinants Of Export Entry of Small- and Medium-Sized Firm". in *Managing Export Entry and Expansion*. Rosson Ph. J. and Reid S.D. (eds), Praeger, New York, pp. 95-110.

SCHLEGELMILCH, B.B. y ROSS, A.G: "Controlling Country-specific and Industry-specific Influences on Export Behavior", *European Journal of Marketing,* vol 20, nº 2, pp. 54-71.

SCHWEIGER, D.M. y SANDBERG, W.R. (1989): "The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision-making", *Strategic Management Journal,* vol 10, pp. 31-40.

SCOTT, B. R. y BRUCE, R. (1987): "Five Stages of Grow in Small Business", *Long Range Planning*, vol 20, nº3, pp. 45-52.

SIMPSON, C. Jr. y KUJAWA, D. (1974): "The Export Decision Process: An Empirical Inquiry", *Journal of International Business Studies,* vol 5, nº 1, pp. 107-117.

SITKIN, S. B. y PABLO, A.L. (1992): "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review,* vol 17, nº 1, pp. 9-38.

SITKIN, S.B. y WEINGART, L.R. (1995): "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Percepcions and Propensity", *Academy of Management Journal*, vol 38, nº6, pp. 1573-1592.

SMALLMAN, C. (1996): "Risk and Organizational Behaviour: A Research Model" *Disaster Prevention and Management,* vol 5, nº 2, pp.12-26.

SOOD, J.H. y ADAMS, P. (1984): "Model of Management Learning Styles as a Predictor of Export Behavior and Performance", *Journal of Business Research,* vol 12, nº 2, pp. 169-82.

STAW, B. y ROSS, J. (1980): "Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenaries", *Journal of Applied Spicology.*, vol 65, pp. 249-260.

STEWART, D.B. (1997): "Domestic Competitive Strategy and Export Marketing Strategy: The Impact of Fit on the Degree of Internationalisation of SMEs", *Journal of Marketing Management,* vol 13, pp. 105-117.

SUÁREZ, S.M.; GARCíA, J.M. y ÁLAMO, F. (1999): "El compromiso Exportador de las Empresas: Un Modelo Basado en las Percepciones Directivas". Ponencia presentada en el *Primer Congreso Iberoamericano de la Academy of Management.* Madrid.

THOMAS, A., LISCHERT, R.J. y RAMASAWY, K. (1991): "The Performance Impact of Manager Coaligment: An Empiriacl Examination", *Strategic Management Journal*, vol 12, pp. 509-523.

URSIC, M.L. y CZINKOTA, M.R. (1984): "An Experiencie Curve Explanation for Export Expansion", *Journal of Business Research*, vol 12, nº 2, pp. 159-168.

URSIC, M.L. y CZINKOTA, M.R. (1989): The Relation-ship between Managerial Characteristics and Exporting Behavior", *Developments in Marketing Science,* vol 12, pp. 208-210

VAL NUÑEZ, M.T. (1994): *Cultura Empresarial y Estrategia en la Empresa Española*, Ediciones Rialp, Madrid.

VAZQUEZ, R. y TRESPALACIOS, J. A. (1994): *Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales*, Editorial Civitas, Madrid.

VELASCO, R. (1992): "Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas", *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre, nº 287, pp. 41-51.

VIRANY, B., TUSHMAN, M. y ROMANELLI, E. (1992): "Executive Succession and Organizational Outcomes in Turbulent Enviroments: An Organization Learning Approach", *Organization Science,* vol 3, pp. 72-91.

WAGNER, J. (1995): "Export, Firm Size, and Firm Dynamics", *Small Business Economics, vol* 7, pp. 29-39.

WALTERS, P.G.P. y SAMIEE, S. (1990): "A model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 15, nº2, pp. 33-50.

WELCH, L.S. y LUOSTARINEN, P.K. (1993): "Inward-Outward Connections in Internationalization", *Journal of International Marketing,* vol 1, nº 1, pp. 46-58.

WELCH, L.S. y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1980): "Initial Export- A Marketing Failure?", *The Journal of Management Studies*, vol 17, nº 4 pp. 334-344.

WIERDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C. y WELCH, L.S. (1978): "Pre-export Activity: the First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies,* vol 4, primavera-verano, pp. 47-58.

WIERSEMA, M.F. y K.A. BANTEL (1992): "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol 35, pp. 91-121.

WISEMAN, R.M. y GOMEZ-MEJIA, L.R. (1998): "A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking", *Academy of Management Review*, vol 23, nº1, pp. 133-153.

YAPRAK, A. (1985): "A Empirical Study of The Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms", *International Marketing Review*, Verano, pp. 72-83.

YAPRAK, A. (1990): "Behavioral Correlates of Export Marketing: Findings from a Michigan Survey" in *International Perspective on Trade Promotion and Assistence.* Cavusgil, S.T. y Cinkota, M.R. (eds). Quorum Books, New York.

YANG, Y.S., LEONE, R.P.,y ALDEN, D.L. (1992): "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potencial Exporters", *Journal of Marketing*, vol 56, Enero, pp. 84-96.

YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C. y DAVIES, J.R. (1991): *Penetración y desarrollo de los mercado internaiconales.* Plaza Jánes Editores. Barcelona.

CAPÍTULO III: La Percepción de las Barreras a la Exportación y los Sistemas de Promoción

En este capítulo trataremos de analizar aquellas investigaciones que versan sobre las barreras a la exportación y/o sobre el papel jugado por las instituciones que tratan de promocionar las mismas. De este modo, en primer lugar, identificaremos las barreras u obstáculos percibidos por las empresas como factores que pueden afectar de forma significativa a la decisión de iniciar o no la actividad exportadora, o a la de aumentar el compromiso con los mercados extranjeros. En segundo lugar, analizaremos la incidencia de determinadas características de la empresa en la importancia y naturaleza de la percepción de obstáculos

En tercer lugar, destacaremos el papel jugado por las instituciones externas a la empresa que se convierten en impulsoras y promotoras de la actividad exportadora, instrumentando una serie de medidas que pueden ayudar a superar los obstáculos percibidos por la dirección. En este sentido, aumentan, aceleran o incluso sustituyen el conocimiento y la experiencia de la dirección, a la vez que favorecen una percepción más positiva de la actividad exportadora. No obstante, aunque existan buenos y eficientes sistemas de apoyo, la decisión final corresponderá siempre a las empresas, esto es, las instituciones externas nunca podrán sustituir la falta de interés y el compromiso de la dirección.

Para finalizar este capítulo y considerando tanto la importancia que pueden tener los sistemas de apoyo, como la diversidad de medidas que

pueden abarcar los mismos, nos centraremos en el estudio de aquellas medidas que favorecen a las empresas españolas.

3.1. PERCEPCIÓN DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN: REVISIÓN DE TRABAJOS EMPÍRICOS.

Los primeros estudios empíricos que versan sobre las barreras a la exportación aparecen en la década de los setenta, aunque el mayor esfuerzo investigador se realiza durante las décadas de los ochenta y los noventa (Miensenbock, 1988; Ford y Leonidou, 1991; Li y Cavusgil, 1991; Leonidou, 1995). Este hecho denota el creciente interés por entender e intentar dar solución a las dificultades que se encuentran las empresas en los mercados internacionales, dada la acelerada globalización que se ha producido en la economía en las dos últimas décadas (Douglas y Craig, 1991).

Por otro lado, habría que señalar que la mayoría de las investigaciones se han centrado en el estudio de las empresas exportadoras, dejando en un segundo plano las no exportadoras, que sólo han sido tenidas en cuenta para realizar comparaciones. No obstante, también se ha reconocido la importancia de estudiar los obstáculos percibidos por parte de aquellas empresas no exportadoras y que impiden el inicio de dicha actividad (Leonidou, 1995).

En numerosos trabajos realizados sobre el tema se han identificado un conjunto de factores actitudinales, estructurales y operacionales que inhiben a muchas empresas tanto en el inicio, como en el desarrollo y la consolidación de sus operaciones internacionales. En la tabla III.1 quedan recogidos algunos de ellos.

TABLA III.1: OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS.

ESTUDIO	PRINCIPALES OBSTÁCULOS IDENTIFICADOS
Pinney (1971)	1. Ausencia de demanda en el extranjero. 2. Altos costes de transporte. 3. Creencia de que el mercado doméstico consume toda su producción.
Bilkey (1978)	1. Insuficiencia de recursos financieros. 2. Restricciones del Gobierno extranjero. 3. Insuficiencia de conocimiento. 4. Ausencia de canales de distribución. 5. Ausencia de contactos en los mercados extranjeros.
Rabino (1980)	1. Ausencia de conocimiento de otras culturas. 2. El mercado doméstico es suficientemente grande. 3. Ausencia de tiempo del personal. 4. La burocracia y las operaciones necesarias para exportar. 5. Diferencias en los estándares de seguridad y calidad.
Bauerchmidt, Sullivan y Gillespie (1985)	1. Tener una moneda fuerte. 2. Altos costes de transformación. 3. Riesgo que implica la venta en el extranjero. 4. Altas tarifas en el extranjero para la exportación de productos. 5. Énfasis de la dirección en desarrollar los mercados domésticos. 6. Ausencia de capital para la expansión en el extranjero. 7. Competencia de las empresas locales. 8. Ausencia de canales de distribución en el extranjero. 9. Diferencias culturales y de lenguaje.
Kedia y Chhokar (1986)	1. Actitud mental desfavorable de la dirección. 2. Dificultad para identificar mercados exteriores. 3. Falta de conocimiento de procedimientos de exportación. 4. Falta de familiaridad de la dirección con las culturas y formas de hacer negocios en el extranjero. 5. Exceso de burocracia y de consumo de tiempo del equipo directivo. 6. Problemas de selección de los distribuidores. 7. Dificultad de encontrar, interpretar y recopilar las regulaciones vigentes. 8. Adaptación y suministro de los productos exportables. 9. Dificultades financieras para exportar. 10. Existencia de competidores extranjeros.

Sharkey, Lim y Kim (1989)	1. Política del Gobierno (Ausencia de incentivos y de asistencia). 2. Complejidad de los procedimientos (Transporte, documentación..) 3. Diferencias contextuales (el lenguaje, usos del producto, ausencia de conocimiento de los canales de distribución) 4. Limitaciones estratégicas (No disponibilidad de capacidad o de capital) 5. Rivalidad local.
Gripsrud (1990)	1. Barreras relacionadas con la dimensión calidad/precio (Costes de transporte, nivel de precios, calidad del producto). 2. Barreras culturales (Diferencias culturales y de lenguaje, diferencias en los sistemas de distribución, dependencia del mercado objetivo de las importaciones, largo tiempo requerido para alcanzar resultados). 3. Competencia existente en el mercado objetivo.
Piëst y Ritsema (1990)	1. Financiación de la exportación. 2. Conocimiento de los mercados extranjeros. 3. Confianza en los mercados extranjeros. 4. Conocimiento de los canales de distribución. 5. Costes laborales y de producción. 6. Recursos financieros para introducirse en nuevos mercados. 7. Identificación de fuentes correctas de información.
Young, Hamill, Wheeler y Davies (1991)	1. Dificultades operativas (Retraso en los pagos, falta de información del mercado, trámites burocráticos...) 2. Financiación. 3. Información (Desconocimiento de oportunidades de mercado, compradores potenciales, de las prácticas comerciales.) 4. Otras (Ausencia de personal experto, política proteccionista del Gobierno)
Yang, Leone y Alden (1992)	1. Información relacionada con el mercado de exportación. 2. Ausencia de recursos internos. 3. Disponibilidad de asistencia privada. 4. Barreras exógenas relacionadas con el entorno.
Calderón (1994)	1. Falta de subvenciones. 2. Cotización de la moneda. 3. Financiación. 4. Deficiente red de distribución. 5. Barreras arancelarias. 6. Falta de competitividad. 7. Atomización de la demanda.

García (1996)	1. Garantías de cobro. 2. Falta de apoyo gubernamental para superar sus deficiencias. 3. Falta de conocimiento de los mercados exteriores.
Bennett (1997)	1. Problemas de Transporte. 2. Documentación y burocracia necesaria para la exportación. 3. Tasas de cambio y restricciones a las importaciones. 4. Cobro de la exportaciones. 5. Intensa competencia en el mercado extranjero.
Hamil y karl (1997)	**Barreras psicológicas:** 1. Percepción de los costes, riesgos y rentabilidad de las exportaciones. 2. Perspectiva de corto plazo más que de largo. 3. Ausencia de compromiso hacia la exportación 4. Ver la exportación con demasiado riesgo y demasiada dificultad. **Barreras operacionales:** 1. Documentación y Burocracia necesaria para la exportación. 2. Demoras en los pagos y riesgos financieros. 3. Desconocimiento de idiomas. **Barreras organizacionales:** 1. Limitados recursos disponibles para dedicar a la exportación. 2. Limitada experiencia internacional. 3. Ausencia de conocimiento de los mercados extranjeros. 4. Ausencia de personal con experiencia internacional. 5. Ausencia de formación en marketing internacional. **Barreras del Producto/Mercado:** 1. No poseer productos apropiados para los mercados extranjeros. 2. Necesidad de adaptación del producto costosa. 3. Problemas para identificar los mercados extranjeros más apropiados. 4. Barreras tarifarias y no tarifarias al comercio.

Ante tal profusión de factores, parece indicado establecer una tipología de barreras a la exportación que nos permita comparar los mismos y con posterioridad llegar a una serie de conclusiones. En este sentido, los principales problemas percibidos por las empresas en

relación a la exportación han sido agrupados en las cinco categorías siguientes:

- *Barreras externas:* El origen de algunos problemas percibidos por las empresas en relación a la exportación, se encuentra en las condiciones o los factores existentes en el entorno de las mismas. La naturaleza de dichos problemas varia ampliamente, incluyéndose tanto barreras tarifarias como no tarifarias. Dentro de esta última categoría existe una gran diversidad, destacando por ejemplo, las fluctuaciones de la moneda, la no existencia de incentivos por parte del gobierno, la falta de eficacia de los programas de asistencia a la exportación, la posesión de una moneda fuerte, las restricciones por parte de los Gobiernos foráneos -cuotas, límite mínimo de precios, etc-, el elevado nivel de competencia en el mercado extranjero o la ausencia de demanda en el mismo.

- *Barreras culturales*: Este tipo de barreras vienen motivadas por las diferencias culturales y de lenguaje, por la existencia de prácticas de negocio distintas o por las diferencias en los estándares producto-consumidor entre los países extranjeros y el mercado doméstico (normas y estándares de sanidad, envasado, etiquetado y calidad). Estas diferencias marcarán en gran medida la distancia psicológica, cultural o psíquica entre el mercado origen y el mercado destino.

- *Barreras informativas*: Dentro de esta categoría se diferencian por un lado, aquellas que ponen de manifiesto la falta de conocimiento de los mercados extranjeros en lo que respecta a las prácticas de negocio y/o a las oportunidades de negocio existentes en los mismos y por otro, las que hacen referencia a la falta de información con respecto a los trámites necesarios para realizar la actividad exportadora.

- *Barreras operativas:* Son aquellas que percibe la empresa relacionadas con el desarrollo de las actividades de exportación, siendo fundamentalmente de índole financiera o comercial. Entre las primeras destacan las demoras en los pagos o los riesgos financieros, y entre las segundas, la falta de localización de clientes potenciales, los problemas del transporte, la no obtención de adecuada representación en el extranjero y/o la ausencia de canales de distribución adecuados en los mercados extranjeros.

- *Barreras internas*: Se derivan de las características que posee la empresa, de sus directivos y/o del producto o de los productos vendidos. En relación a los dos primeros aspectos, los obstáculos apuntados con mayor frecuencia son la limitada experiencia exportadora de la empresa, la ausencia de compromiso con la exportación por parte de la dirección, los insuficientes recursos para dedicar a la exportación, no poseer personal con experiencia internacional y la falta de formación en marketing exportador. En cuanto al producto, las principales barreras radican en el elevado coste de adaptación, los altos costes de transporte o de transformación, y/o la calidad del mismo.

En el momento actual, las barreras hacia la internacionalización de las empresas en general y de las pymes en particular, toman una nueva perspectiva al considerar el acceso de las mismas a las nuevas tecnologías, ya que puede contribuir a superar algunos de los obstáculos a los que se enfrenta la misma cuando lleva a cabo su internacionalización (Hamill y Karl, 1997).

En esta línea, Bennet (1997) ha observado que existen diferencias significativas entre las barreras percibidas por las empresas en función de que las mismas fueran usuarias o no de Internet. Así, las primeras están más preocupadas por obtener una adecuada representación en los

mercados extranjeros, dando una menor importancia a la ausencia de conocimiento de los mercados exteriores, de los hábitos y métodos de negocio seguidos en los mismos y de los compradores extranjeros. En este sentido, en la tabla III.2 se recogen algunas aplicaciones y ventajas de Internet que pueden ayudar a superar las barreras percibidas.

TABLA III.2: APLICACIONES Y VENTAJAS DE INTERNET PARA SUPERAR LAS BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN.

BARRERAS[1]	APLICACIONES Y VENTAJAS DE INTERNET.
Psicológicas	- Incrementa el conocimiento a nivel internacional, la confianza y el compromiso a través del acceso a fuentes de información globales; participación en redes de comunicación global, peticiones y respuesta a través de las páginas web de clientes potenciales..
Operacionales	- Simplifica la documentación de exportación a través de la transferencia de datos electrónica, pagos electrónicos, asistencia al exportador online.
Organizacionales	- Acceso a fuentes de información del mercado exportador a bajo coste, alcanzar conocimiento de los mercados extranjeros y de su cultura, reducir la dependencia de los agentes y distribuidores tradicionales a través del marketing directo, establecer una red virtual con las partes.
Producto/Mercado.	- La decisión de seleccionar el mercado/país se hace más fácil con la búsqueda de información online, orientación al mercado a través de clientes, agentes, adopción de un nicho global más que de una estrategia centrada en un país.

Fuente: Hamill, J. Y Karl, G. (1997, pág 22).

Como conclusión de la revisión realizada, podemos afirmar que existen una amplia variedad de factores de naturaleza muy diversa que pueden obstaculizar la decisión de una empresa en relación a su compromiso en los mercados exteriores. Una vez establecida una tipología de los mismos, resulta interesante analizar si existen diferencias

[1] Las barreras a la internacionalización identificadas por Hamill y Karl están recogidas en la tabla III.1.

en la importancia y naturaleza de los obstáculos percibidos en función de las características poseídas por la organización. Este aspecto se abordará en el epígrafe siguiente.

3.1.1. Diferencias en la percepción de las barreras en función de las características de la empresa.

Numerosas investigaciones han analizado la posible incidencia de algunas características de la empresa en la percepción de las barreras a la exportación. Así, gran parte de las mismas se han centrado en estudiar si el nivel de compromiso exportador, la dimensión de la empresa, la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la misma o el sector al que pertenece, afectan de manera significativa a la importancia y naturaleza de los obstáculos percibidos.

Los trabajos empíricos que han analizado la existencia o no de diferencias en relación a la importancia de las barreras percibidas, en función del compromiso exportador, no siempre han obtenido resultados similares. En este sentido, nos encontramos con aquellos autores que afirman que los no exportadores perciben unas barreras u obstáculos más elevadas que los exportadores (Bilkey y Tesar, 1977; Yaprak, 1985; Kedia y Chokar, 1986; Yang, Leone y Alden, 1992). Ramaswami y Yang (1990) comparten la opinión anterior matizando que en el caso de las barreras externas se produciría una excepción. Otros manifiestan que no existen tales diferencias (Doyne y Schommer, 1978), o que éstas se darán en función del tipo de barreras que se analicen (Sharkey, Lim y Kim, 1989). Incluso algún autor ha obtenido resultados diferentes y contradictorios en sus investigaciones. Así, Bilkey en 1970 llegó a la conclusión de que las exportadoras percibían más barreras que las no exportadoras, posteriormente en 1977 obtuvo el resultado contrario y en su trabajo realizado 1978, llegó a afirmar que los no exportadores junto

con los exportadores activos percibían unas barreras más elevadas que los exportadores marginales, esto es, aquellos que tenían un bajo compromiso exportador.

Estos resultados inconsistentes pueden tener su justificación en que en los diferentes estudios, no siempre se ha hecho referencia a las mismas barreras, las muestras utilizadas han sido distintas y existen diferencias metodológicas en la elaboración del cuestionario y en los métodos de análisis empleados.

No obstante, el limitarse a señalar únicamente si perciben unas barreras más o menos importantes en función del compromiso exportador, puede conducir a error si no se tiene en cuenta la naturaleza de las mismas, por ello, es interesante detenernos en aquellas investigaciones que han centrado su atención en dicha variable.

Un conocido estudio realizado por Bilkey y Tesar (1977) enfatiza la naturaleza dinámica de las barreras a la exportación. Los autores identifican variaciones sistemáticas en la percepción de las barreras en función de la etapa exportadora, de tal forma que a medida que la empresa avanza en su proceso exportador aumentan las dificultades relacionadas con el desconocimiento de las prácticas de negocio existentes en los mercados exteriores, la adecuación a los estándares y requerimientos de dichos mercados, el cobro de las ventas realizadas en el exterior y la obtención de una adecuada representación en los mercados extranjeros. Por el contrario, las dificultades relacionadas con la obtención de fondos para desarrollar las actividades de exportación son especialmente importantes en las primeras etapas del proceso.

Kaynak y kothari (1983) fueron unos de los primeros en introducir el análisis cross-cultural en las investigaciones de las barreras a la exportación. En su trabajo, encuentran diferencias significativas entre las

empresas no exportadoras de las dos regiones consideradas (Scotia y Texas). Las empresas canadienses mencionaron como más frecuente la existencia de una fuerte competencia en los mercados extranjeros. Las empresas norteamericanas de Texas señalan la existencia de muchas oportunidades en el mercado doméstico. Además de enfatizar el papel de los factores del entorno en la percepción de las barreras, su análisis muestra que existen diferencias significativas entre los exportadores y no exportadores en cada país.

A su vez, las barreras a la exportación han sido sistemáticamente estudiadas por Barret y Wilkinson (1985) quienes encuentran que la incapacidad para ofrecer precios competitivos a los compradores extranjeros y, los altos costes de los fletes que implican la venta en los mercados extranjeros eran importantes barreras para las empresas no exportadoras. Por otro lado, estos obstáculos diferían de las identificadas por las empresas exportadoras, así, a medida que aumentaba la experiencia exportadora de las empresas, incrementaba la importancia atribuida a las barreras externas, disminuyendo por otra parte los problemas asociados con el proceso de exportación en sí.

La existencia de tales diferencias ha sido también confirmada por Yaprak (1985). En su trabajo se obseva que mientras las empresas exportadoras manifestaban que los grandes problemas se derivaban de las dificultades operativas que encontraban cuando llevaban a cabo dicha actividad, destacando las barreras burocráticas, las dificultades del lenguaje, el deterioro de las condiciones del mercado y la lentitud de pago de los compradores, las no exportadoras atribuían una mayor importancia a la ausencia de información sobre la exportación, la falta de contactos en el mercado extranjero para identificar compradores y deficiencias en el personal.

Posteriormente, Kedia y Chhokar (1986) encontraron que las principales barreras percibidas por los no exportadores hacen referencia a la carencia de conocimientos acerca de los procedimientos para exportar, las prácticas de negocio en el extranjero y cómo comercializar las exportaciones. Por su lado, las exportadoras señalaban como los obstáculos más importantes para el desarrollo de dicha actividad, la falta de obtención de información sobre perspectivas de oportunidades en los mercados exteriores y la competencia de otras empresas nacionales y extranjeras en los mismos. El estudio también revela variaciones entre los dos sectores estudiados.

Cheong y Chong (1988) confirman las conclusiones obtenidas por estudios previos. Encuentran que las percepciones de los no exportadores están relacionadas con las necesidades de información, la falta de contactos en el extranjero y la política de la dirección, mientras que los exportadores encuentran problemas que están más conectados con los procedimientos de la exportación. A su vez, se observan diferencias entre empresas pertenecientes a distintos sectores.

Por su parte, Sharkey, Lim y Kim (1989) trataron de determinar las posibles diferencias entre no exportadores, exportadores marginales y exportadores activos. Los obstáculos fueron clasificados en cinco grupos relacionados con la política gubernamental, la complejidad técnica y de procedimiento, las diferencias contextuales, las limitaciones estratégicas y la competencia de las empresas locales. El estudio no encontró diferencias significativas entre los exportadores marginales y los no exportadores, mientras que los exportadores activos perciben unas mayores barreras que los marginales con respecto a las limitaciones estratégicas y la complejidad técnica y de procedimiento.

A su vez, Gripsrud (1990) observó que la mayor experiencia exportadora incidía de forma directa en la disminución de las barreras de

tipo cultural percibidas. Barker y Kaynak (1992) encuentran que la ausencia de contactos en el extranjero, la alta inversión inicial, las barreras comerciales, la ausencia de información sobre exportación y la falta de personal con la formación necesaria, son los impedimentos más importantes para los no exportadores. Por otro lado, las dificultades de transporte, la ausencia de incentivos a la exportación y la ausencia de personal con formación para realizar la exportación, son las más importantes señaladas por las exportadoras.

Otros autores han puesto de manifiesto que incluso aunque ambos grupos de empresas perciben importantes obstáculos de naturaleza financiera, mientras los exportadores apuntan la sangría que se produce de capital circulante, los no exportadores se centran en el riesgo creditício (Young et al, 1991).

Naidu y Rao (1993) observaron, que las empresas que desarrollaban la actividad exportadora con regularidad, percibían unos obstáculos superiores en aspectos relacionados con la fuerte competencia en el extranjero, la falta de conocimiento de los mercados potenciales, la ausencia de habilidad/tiempo para completar el ciclo del comercio y la alta cotización de la moneda. Mientras, los exportadores esporádicos señalaban como principal obstáculo el pobre conocimiento del mercado extranjero.

Katsikeas y Morgan (1994) encuentran diferencias significativas en función de la experiencia de la empresa en los mercados internacionales con respecto a la complejidad percibida en las actividades de exportación, así cuanto menor es la experiencia, menor es el obstáculo. Este hecho puede encontrar su justificación por un lado, en la falta de conocimiento de los directivos de estos procedimientos y por otro, en la cantidad de tiempo que es necesario invertir para superar los mismos. Las empresas con mayor experiencia perciben también con mayor importancia las

barreras relacionadas con la competitividad en precios y los problemas de financiación. También existen diferencias en cuanto a la política de exportaciones aunque en ambas categorías no se le atribuye una gran importancia. Por otro lado, en este estudio se observa que las pequeñas empresas perciben unos mayores obstáculos relacionados con la obtención de información y transmisión de ésta, la adaptación del producto a las condiciones de mercado y con los problemas de logística. En suma, se podría afirmar que los resultados proporcionan un apoyo parcial al hecho de que el tamaño de la empresa y la experiencia en el mercado exportador sea crucial para explicar la percepción de los problemas

Leonidou (1995) centra su estudio en empresas no exportadoras, destacando la importancia atribuida a la existencia de una elevada competencia en el mercado, falta de habilidad para ofrecer precios competitivos, falta de información para localizar y analizar los mercados extranjeros, dificultades asociadas con la falta de tiempo y personal directivo preparado y el alto riesgo y el coste que implica vender en los mercados extranjeros.

Czinkota (1996), por su lado considera la decisión de exportar como un proceso de adopción de la innovación. Así, aquellas que se encuentren en la etapa de conocimiento, necesitarán ser informadas sobre las características y beneficios de la exportación, para que puedan desarrollar un interés por la misma. Una vez que la empresa esté interesada es conveniente informarla de las oportunidades existentes y procedimientos a seguir para adoptar la estrategia de exportación. Es decir, los principales problemas percibidos por la empresa están asociados a la etapa del proceso de adopción de dicha estrategia. Los mismos se destacan en la tabla III.3.

TABLA III.3: PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS EN LA ADOPCIÓN LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.

ETAPA	PRINCIPALES PROBLEMAS
Expansión doméstica	
Conocimiento de la exportación.	Información de mercados y clientes
Interesado en la exportación	Mecanismos de exportación.
Exportador experimental	Comunicación y logística
Evaluación de la exportación.	Aspecto financiero y regulaciones gubernamentales.
Adopción de la exportación	Servicio de entrega y control

Fuente: Czinkota, M.R. (1996, pág. 10)

Por otra parte, los estudios realizados en las empresas españolas son escasos. Entre otros puede destacarse el de Alonso y Donoso (1996), en el que se observa que mientras las empresas no exportadoras se sienten especialmente impedidas por la carencia de conocimientos sobre los procedimientos para exportar, sobre las prácticas de negocio en el extranjero y sobre cómo comercializar las exportaciones, las empresas exportadoras están particularmente preocupadas por la obtención de información sobre perspectivas de oportunidades y mercados extranjeros y sobre la competencia de otras empresas nacionales y extranjeras en los mercados extranjeros.

La revisión realizada nos permite obtener algunas conclusiones:

En primer lugar, a pesar de la no coincidencia en relación a la mayor o menor percepción de las barreras a la exportación en función de que la empresa esté realizando o no en ese momento dicha actividad, la mayor parte de los trabajos que han analizado sólo la importancia de las barreras percibidas, reconocen que las empresas no exportadoras

perciben mayores obstáculos (Yaprak, 1985; Kedia y Chokar, 1986; Ramaswami y Yang, 1990; Yang, Leone y Alden, 1992).

En segundo lugar, se observa que las empresas no exportadoras atribuyen una mayor importancia a las barreras de naturaleza informativa, destacando la falta de información sobre los mercados extranjeros en general, sobre las prácticas de negocio en los mismos, así como sobre los procedimientos y trámites necesarios para exportar (Yaprak, 1985; Kedia y Chhokar, 1986; Cheong y Chong, 1988; Barker y Kaynak, 1992; Leonidou, 1995; Alonso y Donoso, 1996).

En tercer lugar, en los trabajos anteriormente revisados se observa que las empresas exportadoras atribuyen una mayor importancia a los obstáculos de naturaleza operativa (Yaprak, 1985; Cheong y Chong, 1988; Barker y Kaynak, 1992), así como a barreras de naturaleza externa, como por ejemplo la elevada competencia en los mercados exteriores (Kedia y Chhokar, 1986; Alonso y Donoso, 1996). Además, en algunos estudios se reconoce la importancia de las barreras de tipo informativo, pero en este caso motivado no por el desconocimiento de las prácticas de negocio o de los trámites necesarios para exportar, sino por el desconocimiento de las oportunidades de negocio en los mercados exteriores. No obstante, dentro de este grupo se observan marcadas diferencias. En este sentido, a medida que aumenta el compromiso con la actividad exportadora se produce una disminución de las barreras de tipo cultural (Gripsrud, 1990) y un aumento de la importancia atribuida a las barreras externas (Barret y Wilkinson, 1985; Naidu y Rao, 1993). En relación a los obstáculos de naturaleza operativa, los resultados no son concluyentes. Así, nos encontramos con aquellos autores que consideran que aumentan la importancia de los mismos a medida que incrementa el compromiso de la empresa en los mercados exteriores (Bilkey y Tesar, 1977; Sharkey, Lim y Kim, 1989; Katsikeas y Morgan, 1994) y quienes afirman lo contrario (Barret y Wilkinson, 1985).

En cuarto lugar, habría que señalar que la naturaleza así como la importancia de los obstáculos percibidos varían no sólo en función del compromiso exportador, sino que también se ven condicionadas por el país origen de las empresas y el sector al que pertenece, es decir, los factores del entorno y los factores específicos de la industria son a menudo los responsables de las variaciones en las barreras percibidas (Kaynak y Kothari, 1983; Kedia y Chhokar, 1986 y Cheong y Chong, 1988).

En quinto lugar, destacar que existen algunas características sociodemográficas que afectan a la percepción de las barreras, así el tamaño de la empresa determina la naturaleza e importancia de las barreras, siendo las empresas más pequeñas aquellas en las que el impacto inhibidor es mayor (Katsikeas y Morgan, 1994). Éstas perciben unas mayores barreras relacionadas con las limitaciones de recursos financieros y humanos, la obtención de información y la transmisión de ésta y la capacidad para adaptar el producto a las condiciones del mercado. Esto confirma que los impedimentos para exportar de las empresas más pequeñas están unidos a características demográficas y comportamentales inherentes a su tamaño (Czinkota y Johnston, 1981, Yaprak, 1985, Cavusgil y Naor, 1987, Leonidou, 1995). En cuanto a la edad de la empresa o experiencia adquirida en el mercado, se observa que las más jóvenes perciben más obstáculos (Leonidou, 1995). No obstante, en otros estudios se reconoce que ese hecho no incide en su interés por la exportación, incluso se observa un mayor interés que las que llevan un tiempo superior en el mercado (Ursic y Czinkota, 1984).

3.1.2. Diferencias en la importancia y contenido de las medidas de apoyo a las exportaciones demandadas en función de las características de la empresa.

En el apartado anterior se ha reconocido que la naturaleza e importancia de los obstáculos percibidos en relación a la actividad exportadora, se ve condicionada por la experiencia previa que tenga la empresa en los mercados internacionales, así como por el tamaño, sector y condiciones del mercado doméstico. Esto, a su vez tiene una incidencia directa en el tipo de medidas de apoyo a la exportación requeridas por la empresa y en la importancia atribuida a tal ayuda.

La falta de programas de promoción y asistencia al exportador rara vez ha sido percibida como un gran obstáculo (Katsikeas y Morgan, 1994). No obstante, existen diferencias significativas en función de la experiencia en los mercados extranjeros. Rabino (1980) observó que los principales beneficiarios de estos servicios eran aquellas empresas con mayor experiencia en los mercados internacionales y, a menudo, las más grandes, por lo que las empresas más pequeñas y de menor experiencia acusan en mayor medida la falta de programas de apoyo.

En relación a las empresas españolas, dos recientes estudios ponen de manifiesto como la ausencia de apoyo por parte de instituciones externas, constituyen uno de los principales obstáculos identificados (Calderón, 1994; García, 1996). La escasa dimensión de las empresas incluidas en ambos estudios junto con su reducida experiencia en los mercados exteriores pueden justificar dicho resultado.

En este sentido, también se afirma que la importancia de los sistemas de ayuda es tanto mayor cuanto más amplio y representativo sea el colectivo de empresas que no exportan o que se encuentran en los primeros tramos de su experiencia internacional (Lesch, Eshghi y Eshghi,

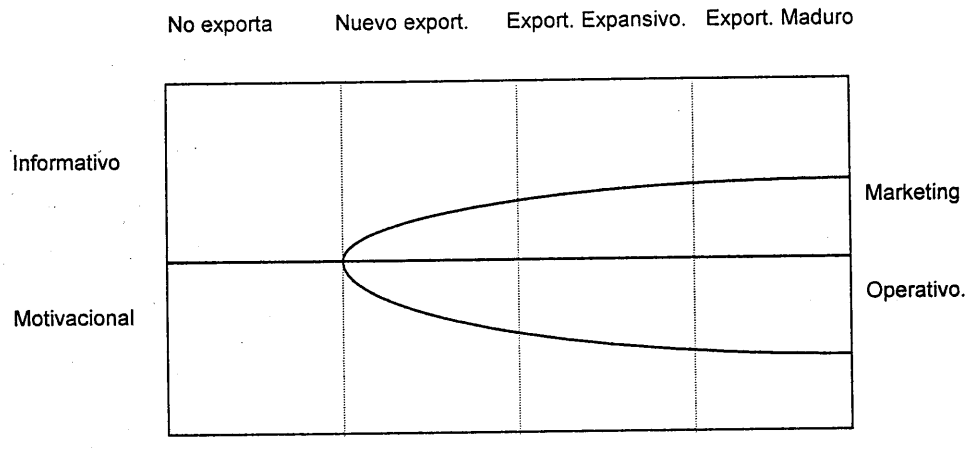
1990; Piëst y Ritsema, 1990; Alonso y Donoso, 1994b). Así, una empresa que todavía no ha realizado ninguna actividad exportadora percibe unos altos riesgos y dificultades de tipo informativo en su realización, por lo que los estímulos provenientes de sistemas de apoyo a la exportación, en forma de información, asesoría y aseguramiento de sus operaciones, son altamente valorados. Cuando la empresa inicia su actividad exportadora, la percepción de los riesgos inicia una senda descendente, a medida que se incrementa la experiencia internacional, hasta estabilizarse prácticamente, en términos relativos, cuando la empresa alcanza la madurez exportadora.

Como consecuencia del proceso descrito, se podría afirmar que la empresa deposita su confianza, cada vez en mayor medida, en los recursos y capacidades que le otorga su propia experiencia internacional, así, crea sus propias fuentes de información sobre los mercados exteriores, sus alianzas y sus compromisos para la operativa internacional y sus fuentes de financiación. Todo esto se traduce en una menor necesidad de recurrir a los servicios de ayuda pública a la exportación.

Por otra parte, a medida que aumenta la experiencia exportadora, además de diferir la importancia que la empresa atribuye a la política de apoyo público, también han de ser diferentes los objetivos perseguidos por la ayuda (ver figura III.1). En este sentido, una empresa que esté en su etapa pre-exportadora o de conocimiento de la exportación estará preocupada por obtener información sobre los mercados y clientes extranjeros. El objetivo de las medidas de apoyo para las mismas ha de ser estimular su conexión con los mercados internacionales, anulando los factores inhibidores que lo dificultan, como por ejemplo el riesgo percibido por la falta de información, y de conocimiento sobre las oportunidades y sobre la operativa internacional. Por lo tanto, las medidas más relevantes serán aquellas que se depliegueen en los campos de la información y la motivación relacionadas con el asesoramiento, la información de

oportunidades, la identificación de restricciones y la realización de estudios genéricos de mercado. Los resultados de este tipo de medidas son a l/p ya que implica un proceso de cambio en las actitudes y en las percepciones no favorables de los directivos. Además es muy importante tener en cuenta que no todas las empresas pueden estar preparadas para abarcar los mercados internacionales, por lo que no se les debe hacer creer que la exportación es siempre la mejor solución a sus problemas actuales (Crick, 1995).

FIGURA III.1: CONTENIDOS DE LA POLÍTICA DE APOYO



Fuente: Alonso y Donoso (1994b: pág. 197).

Una vez que la empresa decide penetrar en un mercado sus principales preocupaciones estarán relacionadas con la operativa internacional y con sus políticas de marketing. A medida que la empresa adquiere mayor experiencia en los mercados extranjeros, empiezan a ganar importancia las medidas de apoyo a las políticas de marketing a costa de la atribuida a las de apoyo a la operativa internacional. En otras palabras, se podría decir que cuando una empresa inicia su actividad en mercados extranjeros necesitará apoyo en aspectos relacionados con los procedimientos y los trámites necesarios para exportar, con la forma en que puede financiar sus actividades, la logística del transporte, etc.

Posteriormente, una vez que adquiere experiencia demandará medidas de apoyo a su política de marketing relacionadas con la adaptación de su producto, la promoción de mecanismos de exportación conjunta, las redes de comercialización y el apoyo a las políticas de promoción y publicidad (Cavusgil, 1990, Alonso y Donoso, 1994b, Crick, 1995).

Además de la incidencia que tiene la experiencia exportadora en las medidas de apoyo necesarias, existen otras características de las empresas que obligan a diversificar la oferta de medidas de apoyo, como por ejemplo la dimensión, o la etapa del ciclo de vida de su producto/s (Lesch, Eshghi, Eshghi, 1990, Leonidou, 1995).

Con respecto a la dimensión de la empresa, tal y como se puso de manifiesto en el capítulo anterior, ésta no constituye por sí misma un impedimento para la internacionalización. No obstante, sí es cierto que las empresas de menor tamaño tienen determinadas características que pueden limitar el inicio y/o desarrollo de dicha actividad. Por ello, algunos autores han asociado la reducida dimensión de la empresa con una mayor necesidad de recibir asistencia externa (Czinkota y Johnston, 1981, 1983; Culpan, 1989). Incluso hay quienes consideran que determinado tipo de ayudas, como por ejemplo las de naturaleza financiera deberían estar dirigidas principalmente a empresas más pequeñas (Leonidou, 1995).

Este hecho ha llevado a numerosos países, entre los que se encuentra España, a instrumentar unos programas que incluyan medidas encaminadas a combatir, de manera específica, las dificultades que para la actividad internacional se derivan de una reducida dimensión empresarial.

Por otra parte, la etapa de ciclo de vida en la que se encuentra el producto o productos de la empresa también incide en el tipo de medidas

requeridas. Aquellas empresas que pertenezcan a industrias en crecimiento demandarán medidas de apoyo que ayudarán a capitalizar sus oportunidades de crecimiento, favoreciendo el espíritu de cooperación entre las mismas, mientras que las que se encuentren en su etapa de madurez o declive, el objetivo y el contenido de los programas de promoción deberá de intentar ayudar a las mismas para que puedan llegar a ser competitivas en los países extranjeros que se encuentran menos desarrollados o en vías de desarrollo (Lesch, Eshghi, Eshghi, 1990).

Por último, señalar que la sensibilidad que tiene una empresa frente a las ayudas a la internacionalización, es decir, la propensión o elasticidad frente a la existencia de medidas de apoyo, se ve condicionada por la naturaleza de la empresa. Así, existen algunas empresas que, de acuerdo con su misión o negocio, fabrican productos cuyo destino natural no es el exterior y que son insensibles a los estímulos, mientras que sucede lo contrario con aquellas cuya misión es colocar parte de su producción en los mercados exteriores.

Algunos autores han afirmado que el grado de sensibilidad de la empresa junto con la dimensión condicionan el comportamiento de la misma frente a las ayudas públicas a la internacionalización (Doñaiturría, 1995). Así, diferencian cuatro tipos de comportamiento activo-intensivo (Ai), activo (A), receptivo (R) y pasivo-receptivo (P), tal y cómo se puede observar en la tabla III.4.

El comportamiento activo-intensivo se caracteriza básicamente por estar al corriente de todo tipo de ayudas públicas y por tratar de influir en la elaboración de las mismas. Éste conlleva la necesidad de un responsable dedicado exclusivamente a las relaciones con la administración. Las empresas de comportamiento activo son idénticas a las descritas anteriormente, salvo que no cuentan con un responsable

dedicado de forma exclusiva a las relaciones con la administración. Las empresas con un comportamiento receptivo, son aquellas que hacen un esfuerzo por conocer las ayudas existentes, adoptando una actitud meramente receptiva. Por último, las calificadas como pasivas-receptivas se caracterizarían básicamente por no realizar ningún esfuerzo para conocer las ayudas existentes.

TABLA III.4: MATRIZ DE COMPORTAMIENTO ANTE LAS AYUDAS PÚBLICAS.

		GRADO DE SENSIBILIDAD.		
		ALTA	MEDIA	BAJA
TAMAÑO DE LA EMPRESA.	GRANDE	Ai	A	R
	MEDIA	A	R	R
	PEQUEÑA	R	R	P

Fuente: Doñaiturria (1995, pág. 32).

3.2. LOS SISTEMAS DE APOYO A LAS EXPORTACIONES.

Una vez analizados los principales obstáculos percibidos por las empresas en relación a la exportación así como la importancia que las mismas atribuyen a las medidas de apoyo externas, es necesario detenerse en el estudio de los sistemas de promoción y asistencia.

Por ello, en este apartado trataremos de analizar los sistemas de apoyo a la exportación, con el objetivo de conocer las principales medidas instrumentadas, justificar la existencia de medidas de apoyo de carácter público y valorar la utilidad de las mismas desde el punto de vista de los beneficiarios, es decir, las empresas.

3.2.1. Tipología de los sistemas de apoyo a las exportaciones.

Las medidas instrumentadas por los diferentes países para apoyar la actividad exportadora son fundamentalmente de dos tipos, asistencia a nivel macroeconómico, que se centra por un lado en las negociaciones a nivel internacional para disminuir las barreras a la exportación y, por otro en la mejora de las condiciones competitivas del país, de manera que éste sea un entorno adecuado para la exportación y, asistencia a nivel microeconómico, dirigida específicamente a las empresas para estimular y respaldar, según los casos, su proyección en los mercados exteriores.

En relación a las medidas establecidas a nivel macroeconómico, en las últimas décadas, los gobiernos de los distintos países han firmado una serie de acuerdos a nivel internacional, que han contribuido a la progresiva consolidación del libre comercio. Entre los hechos más importantes que han favorecido la disminución de las barreras con respecto a la actividad exportadora, se pueden destacar:

- El establecimiento del sistema de cambios fijos de Bretton Woods (1944). Entre las finalidades del mismo estaba la creación de un ambiente económico internacional estable que favoreciera los intercambios comerciales entre países.

- La aprobación del GATT en 1947, acuerdo orientado a suprimir todo tipo de obstáculos al libre comercio, así como, las Rondas celebradas posteriormente que han supuesto un fuerte impulso a la obtención de dicho objetivo.

- La creación de la Organización Mundial del Comercio en la Ronda de Uruguay (1986-1993)

- La creación del Mercado Único Europeo, el Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México y la existencia de una creciente cooperación entre los países asiáticos que operan bajo la influencia de Japón.

- La firma de Acuerdos de Reconocimiento Mutuo entre la Unión Europea y Estados Unidos, Canadá, Australia y Nueva Zelanda.

Entre las medidas establecidas a nivel macroeconómico también deben recogerse aquellas encaminadas a mejorar las condiciones competitivas del país, de manera que éste sea un entorno adecuado, donde las empresas puedan mejorar sus niveles de competitividad y, por tanto, impulsar su proceso de internacionalización. Para conseguir dicho fin, los ámbitos principales de actuación de un gobierno son, por un lado, garantizar una estabilidad económica sana, con tasas de inflación bajas, tipos de interés razonables y un tipo de cambio competitivo y por otro, contribuir a una mejora sostenida de la capacidad de competir por parte de la empresa en aquellos aspectos que están fuera de su control, como por ejemplo la educación, los costes de energía, los costes financieros y las infraestructuras.

En cuanto a las medidas a nivel microeconómico, en todos los países existen instituciones encargadas de aportar la infraestructura básica de información que requiere la empresa para afrontar sus decisiones internacionales. Éstas instrumentan una serie de medidas de formación, información, aseguramiento y promoción dirigidas a estimular o respaldar la proyección de la empresa en los mercados exteriores. Nuestro interés por este tipo de medidas, nos lleva a estudiarlas con un mayor detalle en los epígrafes siguientes.

3.2.1.1. Los sistemas de apoyo a nivel microeconómico de las exportaciones.

Numerosos trabajos centran su atención en el estudio de las medidas empleadas a nivel microeconómico en los diferentes países. Cavusgil y Czinkota (1990), recogen una serie de estudios realizados por destacados investigadores, en los que se describen los sistemas de promoción existentes en algunos países (Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Escocia, Noruega, República China), o se establecen comparaciones entre distintos países. Destacan entre ellos el realizado por Elvey (1990) en el que se analizan las actividades de promoción del comercio y la asistencia que se llevaban a cabo en ocho países desarrollados (Japón, Korea de Sur, Singapur, Canadá, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido).

La revisión efectuada por Elvey (1990) le llevó a agrupar en cuatro categorías las distintas medidas adoptadas por los países desarrollados:

- En la primera categoría, se encuentran aquellas actividades de información y de consejos con respecto a la exportación, orientadas a empresas con poca o nula experiencia.

- En la segunda, se incluyen las actividades de apoyo a la producción, de consejo a la empresa en aspectos relativos a la planificación de la producción y de modificación del producto.

- En tercer lugar, se situarían las actividades de apoyo de marketing, que proporcionan información sobre los mercados extranjeros, sobre la localización de los clientes y los distribuidores en dichos mercados, realizan presentaciones de los productos en ferias, estudios de viabilidad y suministran asistencia al negociador.

- Finalmente, en cuarto lugar, las medidas de tipo financiero que se instrumentan en créditos garantizados, subsidiación de intereses subvencionados, seguros, etc., y que permiten disminuir el riesgo político y comercial.

Una de las conclusiones más importante de este estudio es que todos los países optan por una fórmula de promoción mixta, siendo la principal asistencia la proporcionada en el área de marketing en la mayoría de los países analizados. Por otro lado, Francia es el país que más confía en las medidas de carácter financiero, y éste país junto con Japón son los únicos, dentro de la investigación, que usan el apoyo a la producción (ver tabla III.5).

TABLA III.5: IMPORTANCIA ATRIBUIDA A LOS DISTINTOS TIPOS DE APOYO EN PAÍSES DESARROLLADOS

	Países.							
Tipos de Medidas	**Japón**	**Corea del Sur**	**Singapur**	**Canadá**	**Francia**	**Alemania**	**Italia**	**Reino Unido**
Información	Import.	Muy Import.	Muy Import.	Muy Import.	Import Media	Poco Import.	Poco Import.	Poco Import.
Producción	Import. Media	No existen	No existen.	No existen.	Import Media	No Existen.	No existen	No existe
Marketing	Import.	Poco Import.	Poco Import.	Import Media	Import Media	Muy Import.	Muy Import.	Muy Import.
Financiero	Import.	Poco Import.	Poco Import.	Poco Import.	Muy Import.	Poco Import.	Import Media	Poco Import.

Fuente: Elvey (1990: pág. 144).

Desde una perspectiva puramente descriptiva, podríamos decir que en los países desarrollados los sistemas se caracterizan básicamente por una cierta adecuación de las medidas adoptadas a las diversas etapas de

la exportación y porque, prácticamente, en todos los países examinados se encuentran fórmulas ya experimentadas por otros. Así, cabría señalar que gran parte de las acciones de promoción han sido empleadas por unos países como reacción a su puesta en marcha por los competidores.

Además, en los países desarrollados existe una cierta sofisticación de los sistemas de apoyo, en la medida en que coexisten instituciones públicas y privadas para desarrollar los mismos (tabla III.6). Las *formas institucionales* en las que se presentan este tipo de ayudas son muy variadas, encontrándonos un amplio abanico que va desde aquellas en las que el protagonismo básico corresponde al sector público -Australia y Francia-, hasta las que confían un papel dominante a las instituciones privadas -Alemania o Austria-, pasando por todo un tipo de fórmulas intermedias en la que ambos sectores colaboran de manera más equilibrada - Italia, Suecia y Reino Unido-. En el caso de España, como se pondrá de manifiesto en la próxima sección, el protagonismo casi exclusivo en el diseño y gestión de este tipo de medidas le corresponde al sector público, quedando para las instituciones privadas un papel meramente subsidiario. Conviene resaltar, que no existe ninguna norma admitida que indique la forma institucional más adecuada para desarrollar el programa de apoyo a la actividad exportadora. La opción que finalmente se adopte en un país, ha de estar acorde con las características y tradiciones del sector empresarial respectivo.

Para terminar, sería interesante estudiar qué características poseen los sistemas de apoyo a la exportación en los países en vías de desarrollo. En este sentido, Seringhaus y Rosson (1990) concluyeron que las actividades promocionales eran similares a las encontradas en países desarrollados. No obstante, si se compara este trabajo con el realizado por Elvey (1990), se puede ver cómo las organizaciones de apoyo a la exportación, en los países en vías de desarrollo, están más orientadas a

dar recomendaciones a las empresas y menos comprometidas con el apoyo financiero, que en los países industrializados.

TABLA III.6: FORMAS DE PROMOCIÓN EN PAÍSES DESARROLLADOS.

Fase del proceso	Tipo de servicio.	Aus	A	B	CN	F	I	JN	PB	SU	RU	US	AL
Pre-exportación	Program.de motivac	*	**	**	*	*	*	*	**	*	*	*	*
	Servic de informac.	*	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Entrada en el mercado	Programas de inversión de merc.	*	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	**
	Programas de misiones.	*	**	*	*	*	*	**	*	*	*	*	**
	Financiación seguros	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Operaciones de exportación	Comprador extranjero.	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	Ferias Comerciales.	*	**	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

CLAVES: Aus: Australia; A: Austria; B: Bélgica; CN: Canadá; F: Francia; Y: Italia; JN: Japón; PB: Países Bajos; SU: Suecia; R.U.: Reino Unido; US: Esatos Unidos; AL: Alemania.

*Programas exclusivos de Agencias Públicas.

**Programas conjuntos con instituciones semiprivadas o privadas (Cámara de Comercio, etc)

Fuente: Seringhaus y Rosson (1990).

Además, habría que señalar que los exportadores de los países en vías de desarrollo reciben también asistencia de agencias ubicadas en los países desarrollados. En la actualidad, más de veinte países industrializados tienen oficinas de promoción de las importaciones, que proporcionan servicios de información con respecto a la demanda de los productos, usos comerciales etc., lo que contribuye a disminuir las barreras percibidas por los exportadores. Las oficinas más importantes se encuentran en los Países Bajos y Suiza, seguidas de las de Canadá, Reino Unido, Finlandia, Dinamarca y Noruega (Gripsurd y Benito, 1995).

La revisión realizada nos permite concluir que, en general, los países optan por una fórmula de apoyo a la exportación mixta, siendo las

medidas de tipo informativo y de apoyo al marketing aquellas que reciben una atención preferente. Además, en la mayoría coexisten instituciones públicas y privadas para desarrollar las mismas.

3.2.1.2. Los sistemas de apoyo públicos a nivel microeconómico de las exportaciones: Justificación teórica y límites

La creciente internacionalización de la actividad económica y la globalización de las relaciones económicas internacionales ha conducido, en los últimos años, a un aumento de literatura sobre la importancia de la exportación en una economía nacional. Las exportaciones tienen un papel estratégico en el comportamiento dinámico de una economía moderna, generando beneficios no sólo a nivel macroeconómico sino también a nivel microeconómico. En este sentido, se pueden destacar con respecto a este último nivel, las siguientes externalidades:

- Economía de los costes fijos; así aquellas industrias muy intensivas en I+D pueden, por medio de la exportación, ampliar su base de clientes con el objeto de repartir sus elevados costes.

- Intensificación de la competitividad; al enfrentarse a sus rivales del resto del mundo, las empresas nacionales se ven obligadas a mejorar la variedad y calidad de sus productos, además de que el éxito de una empresa en sus ventas exteriores mejora su reputación.

- Diversificación de los riesgos a los que se ve sometida una empresa, en especial ante las caídas cíclicas de la demanda interna.

- Dar a conocer en el extranjero los productos nacionales, lo que puede ser aprovechado por otras empresas. Asimismo, acumulan experiencia

y conocimiento que más adelante permitirá a otras organizaciones introducirse en los mercados foráneos.

Todo esto, unido a los costes y riesgos que implica la realización de dicha actividad, justifica el desarrollo de medidas de carácter público para estimular la actividad exportadora de sus empresas en los mercados exteriores. Así, muchos gobiernos han instrumentado políticas públicas de apoyo específico a la actividad exterior de las empresas, como forma de reforzar y complementar los efectos perseguidos en este ámbito por las políticas agregadas de carácter macroeconómico y de aquellas horizontales y sectoriales desplegadas en el ámbito industrial y tecnológico. La administración española no ha permanecido ajena a esta tendencia, aprobando en los últimos tiempos importantes planes de apoyo a la presencia exterior de las empresas españolas.

El informe realizado por la US General Accounting Office (GAO)[2] reconoce la necesidad de un sistema público de promoción de las exportaciones, considerando que:

- Las empresas desconocen las oportunidades de negocios en el exterior, dado que no siempre los mercados proporcionan la información adecuada.

- Las empresas, aun cuando dispongan de la información adecuada, pueden precisar asistencia técnica adicional, debido a la falta de conocimiento o experiencia para afrontar las tareas requeridas para su proyección internacional.

- La presencia internacional puede requerir un marco de cobertura genérico atribuible al país, en el mercado de destino, para reforzar las

[2] Referenciado en Salazar (1995: pág. 11)

acciones de comunicación, proyección de imagen genérica de un país o como instrumento de negociación.

- Por último, las empresas pueden necesitar, especialmente en ciertos mercados, condiciones de financiación y de aseguramiento.

Además, el papel activo del sector público en los sistemas de apoyo no es extraño, sobre todo si tenemos en cuenta que sólo una parte de los conocimientos y de la experiencia que se deriva del acceso a los mercados internacionales, es rentabilizada por el agente que los produce. Las empresas competidoras podrían aprovecharse, con menores riesgos, de las decisiones que adopta una empresa pionera, copiando sus procedimientos y sus técnicas de penetración. Las empresas seguidoras obtendrían, sin costes, una información derivada de la experiencia y de los esfuerzos de aquellas que llevan la delantera. De esta manera, podría haber una tendencia de las empresas a comportarse de modo oportunista, tratando de demorar su decisión de entrar en nuevos mercados a la espera de que una empresa rival tomase la iniciativa y emitiese señales con respecto a la estrategia adecuada. Este efecto puede aminorarse si el sector público asume la provisión de una parte de información y de los conocimientos requeridos, a través de los sistemas institucionales de apoyo a las empresas que decidan salir al exterior. Este apoyo ha de extenderse a aquellas acciones de comunicación necesarias para la promoción de la imagen genérica del país, o de un producto específico del país, en los mercados extranjeros (Alonso y Donoso, 1996).

Por tanto, en principio hay justificaciones suficientes que respaldan la existencia de mecanismos de promoción públicos. No obstante, también existen opiniones críticas basadas en la ineficiencia que se le atribuye a los sistemas encargados de realizar la labor de promoción, así como en la consideración de que los mecanismos de promoción interfieren en ámbitos reservados a la acción de los mercados.

La política de apoyo a la empresa en su exportación e internacionalización, ha sido vista en el pasado por algunos con reticiencia, puesto que se dudaba de las posibilidades de la promoción a efectos de una mejora de la balanza comercial a corto plazo y se veía más como un gasto que como una inversión y un servicio. No obstante, habría que señalar que el fin de la misma ha de ser fundamentalmente el de mejorar la competitividad estructural exterior de las empresas, por lo que su no contribución a la balanza comercial a corto plazo no es sinónimo de falta de eficacia.

Por otro lado, con el fin de que no interfieran dichas políticas en ámbitos reservados a la acción de los mercados, se han establecido una serie de límites a las mismas. Cada vez más, se hace hincapié en que las medidas de apoyo público a las exportaciones no deben falsear las condiciones en que compiten los agentes económicos. Por ello, a lo largo de los últimos decenios, se ha observado una tendencia de muchos países importadores a considerar cada vez más importante el logro de fórmulas ajustadas de competencia. Ciertamente, a la vez, se han ido desarrollando nuevas fórmulas de internacionalización de empresas que, en buena medida, suavizan las limitaciones que se han registrado en ese orden.

Además, hay que apuntar la existencia de un control internacional de las subvenciones públicas. Así, en el seno de la Ronda de Tokio del GATT (1979) se negoció un código sobre subvenciones que afectaba a una serie de instrumentos utilizados hasta el momento por los Estados Miembros para promocionar sus exportaciones. Las fórmulas permitidas están recogidas de forma resumida en el código de subvenciones (ver tabla III.7), que es en la actualidad de obligado cumplimiento (Ávila y otros, 1994).

TABLA III.7: FÓRMULAS DE PROMOCIÓN PÚBLICA DE LAS EXPORTACIONES ACEPTADAS DENTRO DEL MARCO DEL GATT.

1. Investigación de mercados. Muchas Administraciones proporcionan informaciones relativas a oportunidades de exportación.
2. Misiones comerciales. Muchas Administraciones nacionales y regionales apoyan misiones comerciales en el exterior para conseguir contactos entre vendedores y potenciales compradores.
3. Ferias y exhibiciones comerciales. Muchas agencias públicas nacionales y regionales contribuyen a financiar ferias y exhibiciones en el exterior que ayudan a promocionar productos de empresas de una región.
4. Oficinas de promoción comercial. Oficinas permanentes de información y de exhibición de productos en países extranjeros pueden estimular la demanda de exportación de un país o región.
5. Investigaciones patrocinadas por los Gobiernos. Los estudios llevados a cabo por las Administraciones pueden conducir al desarrollo de productos exportables.
6. Programas de financiación. Agencias gubernamentales pueden financiar o garantizar exportaciones.
7. Programas de seguro. El seguro es necesario para proteger los bienes a recibir del exterior. A veces, algunas agencias públicas suministran una protección al respecto.
8. La reducción de impuestos indirectos. Tales impuestos se cargan básicamente a los componentes del mercado interior y no del exterior. Los impuestos indirectos y satisfechos pueden ser deducidos al vendedor siempre que sean neutrales. No se acepta rebajas de impuestos directos.
9. Zonas de libre cambio y tráfico de perfeccionamiento. Estas zonas son áreas en que los bienes importados pueden ser procesados para su re-exportación sin pagar derechos, pues no son utilizados en el mercado interior.

Fuente: Díaz y Hernando (1993: pág. 79-90).

En el caso de España, su pertenencia a la Unión Europea, así como a la Organización Mundial del Comercio restringe las medidas de apoyo de las instituciones públicas. Dentro de la Unión Europea hay que tener en cuenta lo establecido en el artículo 92 y siguientes del Tratado de Roma. En las mismas, se establece la prohibición de las ayudas para el comercio intracomunitario y la búsqueda de armonización de las mismas para las exportaciones fuera de la Unión. En éste ámbito se emplea desde sus comienzos el término "ayuda pública", que tal y cómo afirmó el Tribunal de Justicia "*es más general que la noción de subvención, porque comprende no sólo las prestaciones positivas como*

las propias subvenciones, sino igualmente intervenciones que, bajo formas diversas suavizan las cargas que normalmente gravan el presupuesto de una empresa y que, sin constituir subvenciones en el sentido estricto de la palabra, son de la misma naturaleza y tienen efectos idénticos" (Díaz y Hernando, 1993 pp. 83).

Dadas las limitaciones que impone el marco económico internacional sobre las medidas de apoyo desarrolladas en cada país, los únicos factores sobre los que se puede incidir con cierto margen de maniobra son los relacionados con la competitividad, y en este sentido se orientan las medidas actuales de fomento a la exportación, tratando de propiciar un cambio de la filosofía empresarial que apueste por la competitividad como vía de mejora de los resultados, en lugar de la cómoda subvención.

3.2.2. Eficacia de los sistemas de apoyo a las exportaciones

La valoración de la utilidad de las medidas de apoyo difiere ampliamente entre los empresarios y la Administración. Así los primeros valoran los ingresos percibidos por la exportación en cada operación y la repercusión en la cuenta de resultados (corto plazo), mientras que los segundos, persiguen la contribución de un flujo continuo de comercio exterior al crecimiento económico sostenido de la nación, o la mejora en la tasa de cobertura de la balanza comercial, aspectos en cualquier caso, a nivel agregado y/o a largo plazo.

Partiendo de la anterior premisa, si nos centramos en la valoración realizada por los empresarios, habría que señalar que los estudios orientados al análisis de la importancia de los mecanismos de promoción de las exportaciones difieren en sus conclusiones. Por un lado, nos

encontramos con aquellos que les atribuyen una gran importancia (Reid, 1984; Coughlin y Cartwright, 1987; Singer y Czinkota, 1994; Czinkota, 1996), y por otro con quienes dudan de su eficacia real (Malekzadeh y Nahavandi, 1985; Christensen, Da Rocha y Gertner, 1987). En parte, esta discrepancia se deriva de la dificultad de contrastar los efectos de los distintos sistemas, tanto por sus propias características como por el marco regulatorio y de política económica existente en cada país.

A pesar de las diferencias en cuanto a la eficacia de los mecanismos de promoción de las exportaciones, existe un amplio acuerdo en señalar que una de las principales deficiencias de los mismos viene motivada por la falta de adaptabilidad entre las medidas adoptadas y los requerimientos específicos de cada empresa (Kotable y Czinkota, 1992; Czinkota, 1996). Este hecho se produce como consecuencia de la falta de conocimiento de los factores que ayudan a las empresas a introducirse en los mercados extranjeros y a incrementar su participación en los mismos (Julien et al, 1996). Tal y cómo se ha comentado, el tipo de problemas encontrados por las empresas está en función de su dimensión, su experiencia en los mercados exteriores y sector al que pertenece, por lo que primero es necesario conocer qué medidas demandan cada grupo de empresas y luego intentar satisfacerlas. Cavusgil (1990) llegó a afirmar que cada empresa es única en términos de potencial exportador, estilo de dirección, etc, y los mejores resultados se obtendrán en aquellos programas que guíen y aconsejen de forma individual.

No cabe duda, de que los problemas percibidos por las empresas proporcionan la manera más obvia de determinar qué clase de asistencia necesitan las empresas, pero ésta no tiene por qué ser necesariamente la mejor forma de aumentar la eficacia de las medidas de apoyo. Así, Ricks y Czinkota (1995, pág. 62) ponen de manifiesto la necesidad de que las políticas de promoción tengan una orientación al mercado, ya que sólo se

podrán obtener resultados exitosos en los mercados internacionales si se satisfacen las exigencias de los clientes extranjeros: "*Obviamente, los subsidios, créditos y seguros incrementan los beneficios y reducen el riesgo para las empresas exportadoras y son altamente deseados por éstas.....sin embargo.....un incremento en los beneficios derivados de la exportación es sólo posible si aumentan las exportaciones*". Los autores encuentran que existen importantes discrepancias entre aquellos aspectos que los exportadores piensan que son importantes para sus clientes y aquellos a los que se le debe prestar atención por parte de las instituciones que apoyan las exportaciones. Si se intenta ser más eficiente, se debe determinar aquella asistencia que puede ayudar a las empresas a mejorar sus resultados, para lo que resulta necesario que sean éstas las que comuniquen estos aspectos.

Otros estudios han observado que la ineficacia de los sistemas de promoción de las exportaciones viene también motivada por la falta de conocimiento e información que tienen las empresas con respecto a las medidas vigentes (Barrett y Wilkinson, 1990). Algunos trabajos a nivel empírico han puesto de manifiesto que las empresas de menor tamaño, así como aquellas que poseen una menor experiencia en los mercados exteriores tienen unos niveles mucho más bajos de conocimiento de las fuentes de información disponibles (Yaprak, 1985; Reid, 1984; Katsikeas y Morgan, 1994).

En este sentido, es importante que los directivos de las empresas más pequeñas reconozcan que parte de sus problemas pueden estar relacionados con la ignorancia de muchas fuentes de información y aceptar que la obtención de información a través de las fuentes disponibles puede ayudarles en la realización de actividades de exportación. Además, los programas de promoción y asistencia al exportador deberán ser reexaminados y modificados para mejorar la

disponibilidad y accesibilidad de las fuentes de información de estas empresas.

Otro aspecto, que incide en la no eficacia, es la descoordinación entre las distintas instituciones que intervienen en el desarrollo de los programas de apoyo, produciéndose en algunas ocasiones una duplicación de esfuerzos (Cavusgil, 1990).

Existen otros estudios que han tratado de determinar la eficacia de las distintas medidas de apoyo. En este sentido, han afirmado que aquellas que proporcionan un conocimiento experimental son más útiles que las que proporcionan un conocimiento objetivo, tanto para las empresas que inician su actividad como para aquellas que ya están comprometidas en los mercados exteriores (Walters, 1983; Reid, 1984). No obstante, existe una gran dificultad para poder determinar la eficacia de una medida concreta, ya que las empresas rara vez utilizan una medida de forma aislada (Singer y Czinkota, 1994).

Para asegurar la eficacia de cualquier programa de apoyo a la exportación es también necesario identificar qué tipo de empresas deben ser la beneficiarias del mismo (Cavusgil, 1990). No se deben desviar recursos hacia aquellas empresas o sectores con productos no exportables o que sufren otros inhibidores importantes, en relación a la exportación. Así, Lesch, Eshghi y Eshghi (1990) han señalado que, desde un punto de vista estratégico, aquellas industrias que se encuentren en su etapa de crecimiento deben de recibir la máxima prioridad ya que tienen un mayor potencial de crecimiento, lo que contribuirá a crear una fuerte y saludable base de empresas exportadoras.

Por último, no se puede olvidar que la eficacia de los programas de apoyo está muy relacionada con el compromiso asumido por la dirección de la empresa. Así, la eficacia será mayor si van destinados a empresas

cuyos directivos están comprometidos y están dispuestos a invertir los recursos directivos, financieros y físicos que son requeridos por la actividad exportadora. Estos programas deberán concienciar a la dirección de que la exportación ha de ser un compromiso a largo plazo y prepararla para que pueda hacerse cargo de todas las actividades relacionadas con la exportación y, no se vea obligada a depender de personas externas a la misma (Singer y Czinkota, 1994).

Algunos autores han observado una relación positiva entre el compromiso de la dirección, medido por el uso de medidas de apoyo a la exportación que realiza la misma, y los resultados alcanzados en la exportación medidos a través de la intención de iniciar dicha actividad, de desarrollar un plan de marketing, de aumentar el volumen de exportación en los mercados actuales, de iniciar la exportación de nuevos productos o de exportar a nuevos mercados (Singer y Czinkota, 1994).

En base a lo comentado con anterioridad, podríamos afirmar que para que los sistemas de promoción de las exportaciones gocen de una mayor eficacia es necesario:

- Conocer las capacidades y las características organizacionales, así como las de los directivos, para identificar aquellos factores que están constituyendo un obstáculo al desarrollo de la actividad exportadora. Ello implica un diálogo permanente entre las empresas y las instituciones encargadas de promocionar las exportaciones, ya que son las propias empresas quienes mejor saben sus necesidades. Además, las políticas de apoyo deben tener una orientación clara al mercado, para lo que resulta imprescindible conocer las exigencias de los mismos y aquellos factores que pueden contribuir a obtener un resultado exitoso.

- Conseguir la especialización de los instrumentos y su flexibilidad en el tratamiento de las distintas situaciones.

- Informar de modo permanente a las empresas de aquellos instrumentos y programas de los que pueden beneficiarse.

- Coordinar las actuaciones de todas las instituciones que apoyan las actividades desarrolladas en el exterior por las empresas.

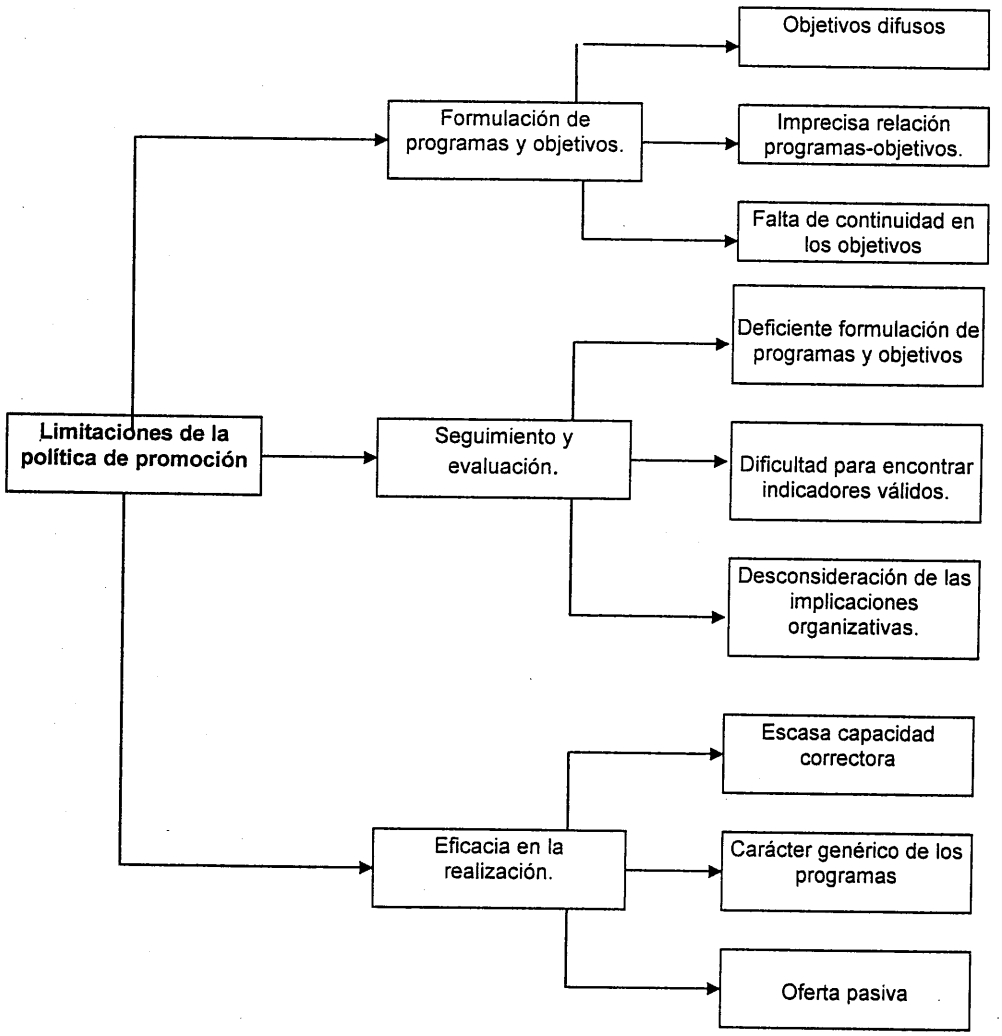
El sistema español de apoyo a la exportación presenta algunas deficiencias que son comunes a muchos sistemas públicos de apoyo a la exportación. Las principales se vislumbran en la formulación de objetivos y diseño de los programas, en su seguimiento y evaluación, así como en la eficacia en la realización de éstos (figura III.2).

En relación a la primera de ellas, es decir, a la formulación de objetivos y el diseño de los programas, nos encontramos con tres deficiencias básicas. Por un lado, los objetivos que habitualmente se plantean son excesivamente difusos y a menudo su concreción a nivel operativo resulta complicada. Por otro, no existe una relación adecuada entre los objetivos establecidos y los programas de acción destinados a conseguirlos, por lo que resulta difícil medir la eficacia de cada una de las acciones en relación a los objetivos que se proponen. Finalmente, existe una falta de continuidad en los objetivos y los programas formulados.

Otro conjunto de deficiencias está relacionado con el seguimiento y evaluación de las acciones. La deficiente formulación de objetivos y programas anteriormente comentada, constituye la primera y más importante insuficiencia para realizar un adecuado seguimiento y evaluación (Cavusgil, 1990; Seringhaus y Rosson, 1990). Además, hay que tener en cuenta la dificultad de encontrar indicadores válidos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos programados, así como la

falta de consideración de las modificaciones organizativas que son necesarias para que la empresa pueda conseguir las metas planteadas.

FIGURA III.2: DEBILIDADES DEL SISTEMA DE APOYO PÚBLICO DE LAS EXPORTACIONES EN ESPAÑA.



Fuente: Alonso y Donoso (1996, pág. 136).

Con respecto a tercera debilidad, esto es, la falta de eficacia en la puesta en marcha de los programas de promoción exportadora, nos encontramos en primer lugar, con la limitada capacidad correctora de las instituciones responsables, al carecer de señales adecuadas para

reorientar sus acciones como consecuencia de los problemas en la formulación, seguimiento y evaluación de los programas.

A su vez, es necesario señalar el carácter excesivamente genérico de los programas. Así, en muchas ocasiones los sistemas de promoción suelen ofrecer programas y acciones genéricas, difícilmente adaptables a las variadas condiciones de las empresas beneficiarias. Este hecho suele ser la consecuencia del desconocimiento de las características y necesidades reales del colectivo exportador (Cavusgil, 1990).

Por otra parte, destaca la actitud predominantemente pasiva de las instituciones públicas, lo que dificulta el acceso a aquellas empresas potencialmente exportadoras, pero que todavía no han decidido acometer su proyección internacional. El principal problema que se deriva de esta actitud, viene motivado por el desconocimiento que las empresas potencialmente beneficiarias tienen de los programas de apoyo vigentes, lo que hace que no coincidan los beneficiarios con las empresas más necesitadas de ayuda. Una postura proactiva por parte de las instituciones responsables, motivará en mayor medida la proyección internacional de las empresas. Las instituciones tienen que analizar el potencial exportador, del que no siempre las empresas afectadas son conscientes, entrar en contacto con las mismas para animarlas en su proyección internacional y, finalmente colaborar con ellas en el diseño de su plan de acción en el exterior (Rynning y Andersen, 1994).

Además de lo expuesto hasta el momento, también se observa en algunas ocasiones una descoordinación entre las distintas instituciones. Así, en un estudio realizado por la Confederación de Empresarios de Andalucía, se reconoce que la situación actual de multiplicidad de acciones similares llevadas a cabo en materia de comercio exterior por los distintos organismos, se aprecia como un factor de distorsión y confusión que desalienta muchas de las iniciativas, o al menos, dificultan

su desarrollo. El empresario percibe escasa claridad, coordinación y definición en las actuaciones, así como un solapamiento que merman su eficacia (Confederación de Empresarios de Andalucía, 1994).

3.3. EL SISTEMA DE APOYO A LAS EXPORTACIONES EN ESPAÑA.

En España, como en muchos otros países del mundo, el sector público es el gran protagonista en el sistema de apoyo a la exportación, realizando una política activa de fomento y estímulo de dicha actividad. En especial destaca el Instituto Español de Comercio Exterior, que es a quien corresponde el diseño y gestión de este tipo de medidas, quedando para las instituciones privadas un papel secundario. No obstante, en muchas ocasiones para la adecuada puesta en marcha de las medidas de promoción de las exportaciones, se pone de manifiesto la necesidad de colaboración entre instituciones de carácter público y privado.

La limitada experiencia internacional de las empresas y su manifiesta renuncia a participar en fórmulas asociativas pueden explicar, aunque no necesariamente justificar, el protagonismo alcanzado por el sector público en el sistema de apoyo a la exportación (Alonso Y Donoso, 1996).

3.3.1. Instituciones promotoras de las exportaciones.

Para la puesta en marcha de los programas y medidas específicas de apoyo a la exportación, ha sido necesario la creación de unos institutos a nivel nacional y a nivel de las comunidades autónomas que se encargan de poner en marcha los programas y las medidas específicas de apoyo a la exportación. Entre ellos, como ya se ha comentado,

destaca el *Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)*[3], que se ha convertido en el organismo de mayor interés dentro del campo de la promoción y ayuda a los exportadores.

El objeto del *ICEX* es estimular y favorecer la presencia de la empresa española en los mercados exteriores, procurando así mejorar cuantitativa y cualitativamente su posición competitiva en dichos mercados. Entre sus áreas principales de actuación destacan la promoción, información, formación, asesoramiento y publicaciones periódicas. La sede central del mismo se encuentra en Madrid, aunque actúa en España a través de las Direcciones Territoriales de la Secretaría de Estado de Comercio y, en el extranjero, su actividad se desarrolla a través de las Oficinas Comerciales en el Exterior, los Centros de Negocio y los Centros de Promoción.

Con respecto a las primeras, es decir, las *Oficinas Comerciales en el Exterior*, constituyen una fuente informativa importante para los exportadores españoles en aspectos tales como posibles clientes o representantes, datos estadísticos y reglamentaciones. Básicamente, se ocupan del desarrollo de la política comercial en el exterior, del fomento de la exportación a través de actividades de índole informativa, promocional y de apoyo directo a los exportadores, promoción de las inversiones exteriores, y defensa de los intereses económicos y comerciales de España en el exterior. Además realizan actividades promocionales, principalmente de relaciones públicas, por ejemplo degustaciones de productos españoles, encargándose a su vez de coordinar y controlar los planes de promoción.

[3] El origen del *Instituto Español de Comercio Exterior* fue el Instituto Nacional de Fomento de Exportación (INFE) creado en 1982 y, que en 1987, cambió su nombre por el actual de *ICEX*. En este momento es un ente público adscrito al Ministerio de Economía y Hacienda, a través de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa, con personalidad jurídica propia y sometido, en el desarrollo de sus actividades externas, a las normas de derecho privado.

Por su parte, los *Centros de Negocios* se crearon para impulsar y facilitar el acceso de las empresas y de los sectores españoles a los nuevos mercados de Europa central, que aparecieron a principios de los años noventa. Se trataba de ofrecer a las empresas y a las asociaciones sectoriales unas oficinas totalmente equipadas para su uso durante períodos determinados. En la actualidad existen cuatro Centros de Negocios, todos ellos dependientes de la oficina comercial y ubicados dentro de ella (Praga, Varsovia, Budapest y Méjico).

Por otra parte, los *Centros de Promoción* son departamentos especializados sectorialmente, ubicados en las Oficinas Comerciales más importantes (Nueva York, Londres, París, Dusseldorf, Chicago, La Haya, Toronto, etc.) que se fueron creando a partir de 1985, en el sector agroalimentario, fundamentalmente vinícola.

Otro de los principales organismos a nivel nacional es el *Instituto de Crédito Oficial (ICO)*, entidad de crédito de carácter público constituida bajo la forma de Sociedad Estatal, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda. Puede realizar toda clase de operaciones financieras y está sometida a la disciplina del Banco de España en el marco del régimen especial que le corresponde, en virtud de la 2ª Directiva de Coordinación Bancaria de la Unión Europea. El principal objetivo del ICO es permitir el acceso de las empresas a fuentes de financiación privilegiada, para lo cuál utiliza como instrumento principal la línea de mediación.

Junto a los dos Institutos anteriores, es necesario destacar el papel jugado por tres Direcciones Generales dependientes del Ministerio de Economía y Hacienda. En concreto, la de Comercio Exterior, la de Política Comercial e Inversiones Exteriores y la de Política de la Pequeña y Mediana Empresa.

La *Dirección General de Comercio Exterior* es la encargada de gestionar la defensa de los intereses españoles en el marco de la Política Comercial Común de la Unión Europea, a través de cuatro ejes principales de actuación[4]:

- La cooperación en la elaboración y en la instrumentación de los mecanismos de control del comercio exterior establecidos a nivel comunitario, actuando como Autoridad Nacional competente para su aplicación.

- La participación en la elaboración de la política comercial frente a terceros países, tanto en el marco bilateral como en el multilateral.

- La gestión de los intereses españoles, tanto en el ámbito comunitario como en el nacional, en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de la OCDE.

- La defensa de los intereses comerciales de la empresa española, mediante el seguimiento y la participación en los órganos de decisión comunitarios de medidas de defensa comercial, así como en la negociación de reglas y disciplinas del comercio internacional en el marco de la OMC.

Por su parte, la *Dirección General de Política Comercial e Inversiones Exteriores* es el organismo público fundamental en toda la operatoria de la exportación. Su estructura orgánica y funciones fueron fijadas por el Real Decreto 1884/1996, de 2 de agosto. Dentro de la misma, se encuentran varias Subdirecciones de gran interés para los exportadores como es la de Fomento Financiero de las Exportaciones y la de las Oficinas Comerciales en el Exterior. La primera tiene entre sus

[4] Tal y como establece el Real Decreto 1884/96, de estructura orgánica del Ministerio de Economía y Hacienda, en su articulo 18.

principales funciones aquellas que corresponden a la Dirección en relación con el crédito a la exportación, el seguro de crédito a la exportación, el Fondo de Ayuda al Desarrollo y otros instrumentos de apoyo oficial. Por su parte, la *Subdirección General de Oficinas Comerciales en el Exterior y de Coordinación Territorial* es la encargada de la gestión económica y técnica de la red de Oficinas Comerciales y, en especial, de su inspección técnica y evaluación de su funcionamiento, organización y rendimiento, así como la elaboración y el desarrollo de acciones que permitan su mejora.

En cuanto a la *Dirección General de la Política de la Pyme* organiza o colabora en la organización de encuentros empresariales acogidos a Programas Europeos que tienen como objetivo facilitar la cooperación y la internacionalización en diversas áreas geográficas: Europartenariat (países europeos), Medpartenariat (países mediterráneos), Al Invest (Iberoamérica) y otros. Las empresas españolas pueden conocer mediante un catálogo la oferta de cooperación de las empresas del país en el que se celebra el encuentro y solicitar las entrevistas que deseen, así como establecer contactos con el resto de empresas visitantes. Esta Dirección actúa como consultor nacional, difundiendo estos encuentros, captando empresas, facilitando entrevistas y prestándo asistencia técnica. Además tiene accesibles otros instrumentos como por ejemplo la Red BC-NET, BRE y OLAMP que permiten canalizar las ofertas y demandas de cooperación de una empresa y que son distribuidas mediante redes telemáticas de amplia cobertura geográfica o publicadas en revistas especializadas.

Otro organismo de carácter público, cuya función principal es apoyar al sector exportador y servir de estímulo para el fomento de las exportaciones, es la *Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)*. Esta sociedad, constituida en mayo de 1971, tiene como objeto social operar en nombre y por cuenta propia, en los riesgos

comerciales de corto plazo de los ramos del seguro de crédito y caución en el mercado nacional e internacional, así como realizar la gestión en nombre propio y por cuenta del Estado, en régimen de exclusividad de la cobertura de los riesgos políticos derivados del comercio exterior, ofreciendo también soluciones para las inversiones en el exterior, la ejecución de obras internacionales, la prestación de fianzas y las cauciones que acompañan a la actividad, la resolución del contrato, etc.

Por su parte y aunque las Comunidades Autónomas no tienen competencias en materia de comercio exterior, desarrollan acciones de apoyo a la exportación, financiando estudios de mercado, concediendo becas de formación en el extranjero y realizando cursos de comercio exterior a través de distintos organismos.

Concretamente, en Andalucía se encuentra el *Instituto de Fomento de Andalucía (IFA),* que promueve a través de su departamento de Promoción Exterior la apertura de nuevos mercados para las empresas andaluzas. El *IFA* organiza Encuentros Empresariales y proporciona servicios a las empresas tales como información sobre mercados, legislación, informes sobre socios comerciales, etc.

Aunque, el sector público como ya hemos comentado tiene un papel preferente en el establecimiento de los sistemas de apoyo a la exportación, también el sector privado tiene una importancia relativa en este campo. Así, la institucionalización del fomento de las exportaciones a nivel privado, se centra en tres tipos de organismos: las cámaras de comercio, las agrupaciones de exportadores y las asociaciones sectoriales. Todos tienen como principal función la de ser interlocutores en las relaciones entre el Estado y las empresas, en temas de comercio exterior y prestación de servicios.

En este sentido, las cámaras de comercio destinan recursos propios a la promoción de la exportación, aunque de forma individual y desigual según la capacidad económica de cada una de ellas. La mayor parte de éstas disponen de abundante información relativa a estudios y documentación de mercados exteriores, aranceles de los países, reglamentaciones y trámites, editándose en algunas boletines que recogen las distintas demandas que reciben en su sede, así como noticias referentes a distintos aspectos de la exportación.

En 1991, se puso en marcha el "Plan Cameral de Promoción de Exportaciones" cuyas principales líneas de actuación eran la coordinación interna y externa entre cámaras, el *ICEX* y otras entidades relacionadas con el comercio exterior y la atención a acciones de tipo multisectorial y general. Este plan se ha consolidado como un instrumento básico en la internacionalización de las empresas. En la actualidad está vigente el 10º Plan Cameral de Promoción de las Exportaciones, que tiene una coordinación a nivel estatal a través de las 85 Cámaras de Comercio con las Comunidades Autónomas y el *Instituto de Comercio Exterior* y que incluye actividades de información, formación y promoción de comercio exterior.

En relación al *Consejo Superior de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de España*, éste realiza una serie de actividades en materia de comercio exterior como la presentación de propuestas para la subvención de ferias y la realización de estudios. Mantiene una delegación en Bruselas para asuntos de la Unión Europea. En el seno de la misma, se ubican una serie de Comités Bilaterales de Cooperación Empresarial, que han tenido importancia en el estudio de los intercambios comerciales, especialmente, en el caso de los países de comercio de Estado y en aquellos otros con los que España no mantiene relaciones. Los Comités Bilaterales de Cooperación Empresarial constituyen un foro abierto al que pueden adcribirse de modo totalmente

gratuito tanto los empresarios de los países respectivos como las agrupaciones sectoriales y otra cualquier asociación de carácter económico interesada en la promoción de actividades financieras y tecnológicas, entre España y el país en cuestión.

Además de las Cámaras de Comercio, tal y cómo se ha comentado, existen otras instituciones que instrumentan medidas de apoyo. Así, las agrupaciones de exportadores y las asociaciones sectoriales desempeñan un papel importante en el terreno del fomento y de la promoción de la exportación de sus empresas asociadas, desarrollando notables actividades en numerosos campos, que van desde el asesoramiento e información hasta la promoción directa de la venta. Éstas actúan, básicamente, como entidades colaboradoras de las instituciones públicas en el campo de la organización de ferias y misiones comerciales, distribuyendo las ayudas oficiales que se destinan a las promociones.

Al margen de lo comentado hasta el momento, existen otras instituciones, como por ejemplo las Entidades Financieras, que con independencia de su carácter lucrativo, están en condiciones de facilitar al exportador información muy apreciable sobre oportunidades comerciales, reglamentaciones y otras similares, publicando muchas de ellas boletines con información específica sobre comercio exterior.

3.3.2. Sistema de apoyo público a las exportaciones en España.

En las últimas décadas, la administración española no ha sido ajena a la necesidad de establecer medidas de apoyo a las empresas que deciden internacionalizarse, lo que la ha llevado a aprobar unos programas orientados, por un lado, a conocer los principales obstáculos a

los que se enfrentan las organizaciones cuando deciden salir al exterior, y por otro, aquellos destinados a animar la proyección internacional de las mismas, denominados programas de promoción de las exportaciones.

3.3.2.1. Principales medidas adoptadas para conocer y superar los obstáculos encontrados por las empresas españolas

En la actualidad, las empresas españolas se encuentran con numerosos obstáculos cuando deciden comercializar en el exterior sus productos, tanto dentro del Mercado Interior Comunitario como en terceros países. Para superar los mismos, la Unión Europea ha puesto en marcha unos programas que ayudan a superar las barreras técnicas al comercio. Éstas pueden ser definidas como toda reglamentación comercial de los Estados susceptible de obstaculizar, directa o indirectamente, actual o potencialmente, los intercambios comerciales. Algunos de tales obstáculos al comercio son en principio legales, y responden a una serie de principios admitidos por la comunidad internacional, tales como la protección de la salud o de la vida de las personas o animales, la defensa y mejora del medio ambiente, etc. Lo esencial para que se conviertan en verdaderas barreras técnicas ilegales es que sean discriminatorios, es decir, que se apliquen de manera diferenciada según la procedencia de los productos, que establezcan criterios diferentes en los procedimientos de ensayos o que graven en mayor medida las importaciones aunque se apliquen a productos nacionales.

En 1985, la Comunidad Europea puso en marcha una nueva política de eliminación de barreras técnicas y de armonización de legislaciones, conocida como el *Nuevo Enfoque.* Con el mismo se trató de establecer la presunción de comercialización legal en toda la Comunidad,

desde el momento en el que el producto ha sido comercializado legalmente en el Estado miembro origen.

Como complemento de lo anterior, la Comunidad Europea puso en marcha en 1989 el denominado *Enfoque Global*. A través del mismo, se trata de armonizar los procedimientos de ensayos y la certificación para determinar si un producto se adecua a la legislación comunitaria o nacional. La Comunidad estableció este programa para equilibrar y desarrollar las infraestructuras, dado que las infraestructuras nacionales de certificación y de ensayo no tienen la misma capacidad y calidad en todos los estados miembros.

La entrada en vigor del Mercado Único Europeo, el 1 de enero de 1993, supuso la eliminación de gran número de obstáculos a los intercambios comerciales, gracias a la supresión de los controles fronterizos y a la aplicación de un elevado número de medidas liberalizadoras y de armonización técnica. A pesar de ello, resulta todavía frecuente que las empresas de un Estado miembro encuentren problemas de acceso al mercado de otro socio comunitario, derivado muchas veces de exigencias nacionales, bien sean relativas al producto o al servicio en sí, o a la falta de reconocimiento de las certificaciones o a las pruebas que demuestran su cumplimiento. Estos problemas afectan en mayor medida a las pymes ya que por su dimensión, disponen de medios más reducidos para hacer frente a los obstáculos comerciales derivados del gran número de exigencias técnicas existentes y en constante proceso de modificación.

Conscientes de esta situación, en Octubre de 1993 se puso en marcha por el antiguo *Ministerio de Comercio y Turismo*, la *Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)* y el *Instituto Español de Comercio Exterior*, en colaboración con la Comisión Europea, el proyecto de "Línea Abierta para la Identificación de Problemas de las

Empresas Españolas en el Mercado Único Europeo". El principal objetivo se centra en detectar y buscar soluciones a los obstáculos y dificultades que las empresas españolas encuentran a la hora de comercializar sus productos en los países de la Unión Europea, con la finalidad de que éstas puedan aprovechar al máximo las oportunidades que el Mercado Único ofrece, y mejorar su competitividad. Hasta el momento se han desarrollado en su totalidad dos fases entre 1993 y 1996, habiéndose iniciado una tercera a comienzos de 1998.

La Fase I abarcó desde octubre de 1993 a julio de 1994. En la misma se realizó una consulta a 900 empresas exportadoras representativas de todos los sectores económicos. Entre los principales resultados obtenidos, destacan los siguientes:

- Una de cada tres empresas consultadas, había encontrado alguna dificultad o traba comercial, y una de cada nueve había sufrido obstáculos graves en la comercialización exterior de sus productos.

- Los problemas comerciales identificados por empresas exportadoras como más importantes fueron, de mayor a menor, la existencia de obstáculos técnicos a la comercialización y fabricación de productos, las restricciones en materia de envase y embalaje, las dificultades derivadas de la adaptación al sistema Intrastrat e IVA, las relaciones con el acceso a mercados públicos y prácticas restrictivas de la competencia, y algunas quejas relacionadas con los servicios bancarios y de transporte.

Tras analizar los resultados de la Fase I, se puso en marcha la Fase II, que comprendió el periodo establecido desde marzo de 1995, hasta octubre de ese mismo año. En la misma se realizaron entrevistas a 1500 empresas exportadoras de una muestra de 5152 empresas, de las que se obtuvieron los siguientes resultados:

- Una de cada cinco empresas exportadoras españolas tenía algún problema y una de cada siete había encontrado algún obstáculo comercial.

- Se detectaron en total 636 problemas que afectaban a la comercialización de sus productos en el Mercado Único, de los cuales 333 se consideraban como verdaderos obstáculos comerciales (que se elevarían a 399 si se tiene en cuenta que un mismo obstáculo puede aparecer en más de un Estado miembro).

- Alrededor del 70 por 100 de los problemas denunciados por las empresas se clasificaron como barreras técnicas y exigencias en materia de envase y embalaje, y habían tenido lugar sobre todo en Alemania y Francia, seguidos a gran distancia por el Reino Unido e Italia. El problema no era tanto, la insuficiente armonización comunitaria como la no declaración de la equivalencia entre las diferentes disposiciones de los Estados Miembros, en relación con normas técnicas, pruebas y homologaciones (careciendo de mutuo reconocimiento).

La Fase III, iniciada a principios de 1998 y aún en marcha, ha detectado 98 problemas que se encuentran actualmente en fase de estudio. Nuevamente Alemania, Francia, Reino Unido e Italia son los países donde se localiza la mayor cantidad de obstáculos comerciales y Francia y Alemania, con un 55%, acaparan el mayor porcentaje de problemas. Respecto a los principales obstáculos detectados, se comprueba que al margen de las dificultades surgidas con las declaraciones del sistema INTRASTAT, se repiten los ya detectados en las fases anteriores del proyecto. Por sectores de actividad, las diferencias son también muy escasas, situándose en primer lugar el

sector agroalimentario, seguido del de los metales, la electrónica y los bienes de equipo.

Este programa de Línea Abierta es complementario del que, con carácter permanente, desarrolla la Secretaría General de Comercio Exterior, esto es, el Programa de Remoción de Obstáculos al Comercio. Este programa ha supuesto la puesta en marcha de una unidad específica para la recepción, la tramitación y en su caso la resolución de quejas en relación a los problemas comerciales en el mercado interior, encuadrada dentro de la Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica del Comercio Exterior. Desde la creación de la unidad, ésta se ha ocupado de un total de 20 quejas de empresas exportadoras españolas por presuntas barreras comerciales encontradas en otros países de la Unión Europea, de ellas 12 han quedado resueltas y 8 se encuentran pendientes de resolución. Las quejas principalmente se refieren a problemas de tipo administrativo (30%), especificaciones técnicas nacionales (25%) y problemas de etiquetado (20%).

Además de los programas de carácter resolutivo, también existe a nivel preventivo un sistema de información que permite que el operador económico conozca con antelación las exigencias técnicas. A petición de la parte, el servicio de información facilitará:

- Proyectos de normas técnicas elaborados por otro Estado Miembro (disponible a través de la Directiva 83/189/CEE).

- Normas, estándares y requisitos técnicos en vigor para la comercialización en el mercado común.

Para superar los obstáculos técnicos que los productos españoles encuentran en el acceso a mercados de países no comunitarios, al igual

que en el caso anterior, existen dos mecanismos eficaces, uno a nivel preventivo y otro a nivel resolutivo. En cuanto al primero, se pone a disposición de las empresas un servicio de información técnica, que le permite conocer los proyectos de regulaciones técnicas de nuestros principales socios comerciales y poder solicitar información relativa a las normas, los reglamentos, los procedimientos de evaluación de conformidad y los demás requisitos técnicos exigibles en los mercados de destino.

En este sentido, se ha creado una nueva base de datos de "Acceso a los mercados"[5] que contiene, debidamente actualizados, todos los datos disponibles sobre las barreras que afectan a las exportaciones europeas a terceros países. En concreto, la misma recoge las barreras comerciales existentes por países y sectores, la información sobre la normativa y el régimen de comercio, así como los aranceles consolidados en la OCM y los realmente aplicados, e información sobre los compromisos realizados en el sector servicios. Esta base de datos ha sido elaborada con las aportaciones de los Estados Miembros, de las asociaciones comerciales y de las empresas exportadoras europeas, coordinadas por la Unión Europea.

El segundo mecanismo adoptado a nivel de la Unión Europea, de carácter resolutivo, es el Reglamento de Obstáculos al Comercio (ROC) que se establece como un cauce legal para presentar denuncias sobre barreras comerciales existentes en mercados de países no comunitarios. Las mismas pueden ser presentadas directamente a la Comisión por la empresa, las asociaciones sectoriales o los Estados Miembros. La Dirección General de Comercio asesora a las empresas y los sectores para la presentación de las denuncias y participa en el Comité Consultivo previsto en el ROC.

---

[5] Siendo la misma accesible al público a través de la dirección de Internet: http:/mkaccdb.eu.int.

3.3.2.2. Programas de promoción de las exportaciones

Hasta años recientes, la promoción pública de las exportaciones se caracterizaba por una gran dispersión y una falta de coordinación de las acciones entre las instituciones con competencias en este campo, lo que daba origen a solapamientos y rivalidades entre los mismos. En los últimos años se ha tratado de corregir dicha deficiencia mediante la aprobación de programas donde se integran las distintas medidas.

El confeccionar un plan de medidas de apoyo a la exportación, entraña una gran dificultad, y más aún si consideramos la diversidad de debilidades que presentan las empresas españolas -comerciales, organizativas, financieras, formativas, etc.- y el bajo nivel de experiencia internacional de las mismas. Pese a ello, dadas las características de la empresa española, es posible señalar cinco objetivos específicos que deben de ser objeto de atención preferente en cualquier programa de apoyo de la actividad exportadora española (Alonso y Donoso, 1996):

- Incrementar la probabilidad de exportar, llegando a aquellas empresas que permanecen ajenas a toda operación con el exterior.

- Aumentar la propensión exportadora de las empresas que ya han iniciado el proceso de internacionalización, mediante el incremento de su nivel de compromiso con los mercados exteriores.

- Incrementar la regularidad exportadora de las empresas que realizan esta actividad.

- Estimular las adaptaciones organizativas de la empresa, al objeto de que propicien la consolidación de un compromiso internacional.

- Promover un cambio en las actitudes y aptitudes de los directivos, favoreciendo su formación en todos los aspectos relacionados con el negocio internacional y estimulando la presencia de aquellos valores y actitudes más adecuados para afrontar la competencia exterior.

Junto a esos objetivos, es necesario destacar, por un lado, la necesidad de establecer medidas específicas destinadas a las empresas de menor tamaño, tratando de combatir las dificultades que éstas pudieran tener en su proyección internacional y, por otro, promover de manera sistemática, en todas y cada una de las acciones, una imagen-país coherente, de modo que se fortalezca por esta vía la capacidad competitiva de la empresa española.

Si bien el empeño de los distintos planes es incrementar las exportaciones, se aprecia un notable cambio con el paso del tiempo, que se manifiesta incluso en la denominación de los mismos. El término internacionalización sustituye al de exportación, lo que significa que las inversiones directas en el exterior adquieren una importancia primordial en dichos planes.

En diciembre de 1987, se aprobó el denominado "*Plan de Fomento de la Exportación*" y, posteriormente, en febrero de 1992, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, puso en marcha el "*Plan de Apoyo a la Internacionalización de la Empresa Española*", que aunque parcialmente comprensivo de programas y figuras preexistentes, respondía a una percepción global del problema y presentaba un diseño coherente de los diversos elementos que lo componen. El plan respondía, en gran medida, al esquema de estímulos a la internacionalización vigente en otros países de la UE y estaba orientado preferentemente a la pyme industrial, apoyándose básicamente en la potenciación de las medidas existentes en los ámbitos comercial, financiero y fiscal, así como en los programas de formación e información.

En abril de 1994, el Gobierno aprobó el programa de "*Medidas de Apoyo a la Actividad Exterior de la Empresa Española*" (tabla III.8), con un total de 65 instrumentos, divididos en seis grandes áreas (Velasco, 1992; Alonso y Donoso, 1994b; Ruiz, 1994, Salazar, 1995, Alonso y Donoso, 1996). Una buena parte de este plan tiene un carácter general, tratando de desarrollar nuevos instrumentos o de mejorar los existentes, en beneficio del conjunto del colectivo de las empresas con vocación internacional.

Dentro de éste propósito genérico, habría que incluir buena parte de las medidas desarrolladas en el ámbito institucional, destinadas a consolidar el sistema de apoyo público a la internacionalización y a mejorar su eficiencia a través de la coordinación de funciones entre las diversas instituciones afectadas. El mismo objetivo tienen las medidas encaminadas a la potenciación y reforma de las oficinas comerciales, ya que se trata de una valiosa infraestructura para la proyección internacional de la empresa, que está todavía en buena parte desaprovechada.

Con el objetivo de incrementar el nivel de compromiso internacional de la empresa que ya exporta, y fomentar la regularidad de las operaciones con el exterior, se instrumentan una serie de disposiciones, entre las que se encuentran buena parte de las medidas de promoción comercial, como el apoyo a las misiones inversas, el programa de promotores y de grupos de promoción, los planes país integral, gran parte de los instrumentos sectoriales, el respaldo a la presencia española en licitaciones internacionales o el apoyo a las actividades de marketing de la empresa potenciando determinados intangibles, tales como marcas comerciales o imagen del país, o el cuidado del producto, mediante la expedición de certificados de calidad.

TABLA III.8: MEDIDAS DE APOYO A LA ACTIVIDAD EXTERIOR DE LA EMPRESA ESPAÑOLA.

Área	Tipo de Instrumento	Objetivo Genérico	Principales Medidas
Institucional	Genéricos	Consolidación del sistema y coordinación de tareas	• Impulso a los acuerdos de protección recíproca. • Reforzamiento de las asociaciones de exportadores. • Mejora de coordinación de instituciones. • Potenciación de los consejos Asesores Territoriales.
Promoción Comercial	Generales	Instrumentos de utilización general	• Apoyo a la presencia en ferias en el exterior. • Reforzamiento de las misiones inversas • Impulso a la creación de consorcios y centros de negocio. • Creación de programas de promotores. • Extensión de grupos de promoción • Lanzamiento de planes países integrales.
	Sectorial	Apoyo selectivo a sectores	• Flexibilización de los planes sectoriales. • Apoyo al sector de bienes de equipo y tecnología. • Apoyo al sector de productos agroalimentarios. • Apoyo al sector de bienes de consumo.
	Empresarial	Medidas dirigidas a empresas	• Planes de empresa. • Apoyo a PYMEs • Plan de promoción e implantación. • Plan de empresa líder.
	Otros	Medidas de apoyo	• Potenciación de las oficinas comerciales. • Apoyo a la presencia de España en licitaciones internacionales. • Promoción del mercado asiático. • Consolidación del mercado latinoamericano.
Financiera	Exportación	Crédito y su aseguramiento	• Apertura y renovación de acuerdos internacionales. • Aumento de la cobertura del CESCE y del respaldo del Estado. • Facilitar el acceso de las PYMEs al seguro del crédito • Plena utilización del CARI y del resto de instrumentos financieros.
	Inversión	Inversión y aseguramiento	• Aumento de la financiación de COFIDES. • Apoyo a instrumentos de seguros de inversiones.

Fiscal	Genérico	Suavizar tratamiento fiscal y evitar doble imposición	• Deducción por inversiones en el impuesto de sociedades. • Tratamiento fiscal de los rendimientos en el extranjero. • Deducción de impuestos/dividendos de un no residente. • Agrupación de renta para evitar la doble imposición.
Informativa	Genérico	Facilitar información y asesoría	• Acercamiento y desarrollo de los servicios de información. • Desarrollo de servicios de asesoría. • Potenciación de la información sobre inversiones. • Elaboración de guías de oportunidades. • Programas de orientación sobre mercados exteriores.
Formativa	Genérico	Facilitar formación especializada	• Reforzamiento del programa de becarios. • Seminarios y cursos de comercio exterior. • Actividades de cooperación.

Fuente: Alonso y Donoso (1996: pág. 139.)

Una atención especial recibe dentro del Plan de Apoyo, la implantación y presencia de la empresa en los mercados de destino, lo que parece acorde con la debilidad que la empresa española muestra en este ámbito. A este objetivo, se dirigen la creación de centros de negocios en el exterior, los planes de promoción e implantación y el grueso de las medidas financieras y fiscales de apoyo a la inversión.

También hay que destacar, la atención preferente que el Plan dedica a las pymes. Así, una parte de las medidas de promoción comercial tienen a este tipo de empresas como objetivo fundamental. Es el caso del programa de creación de consorcios a la exportación, los planes específicos de empresas y los dedicados más particularmente a las pymes, el impulso a la presencia activa de la pequeña empresa en los mercados exteriores, a través por ejemplo de los centros de negocio, o algunos instrumentos de carácter sectorial. Igualmente, las disposiciones financieras dedican un apartado a "acciones específicas para facilitar y simplificar el acceso de las pymes al seguro de crédito a la exportación". Este tipo de empresas serán las principales beneficiadas del programa de

apoyo a las actividades informativas y de formación, que en el plan se conforman.

Existe otro conjunto de medidas encaminadas a incrementar la probabilidad de exportar, como son las medidas de apoyo a la presencia en ferias, los planes integrales de países, parte de los planes de apoyo a nuevos sectores exportadores y el apoyo a resortes instrumentales, como las empresas comercializadoras. Pero es dudoso que baste este tipo de medidas para lograr resultados tangibles. Se trata, por tanto de uno de los objetivos más difíciles de conseguir, al depender de la capacidad de la administración para impulsar cambios en el comportamiento y los valores del empresario, en sus motivaciones y conducta, para lo cual será necesario una gran flexibilidad, unas buenas dosis de creatividad y una relación muy estrecha con el tejido empresarial.

Por último, es necesario poner de manifiesto el gran esfuerzo realizado por la administración para conocer el punto de vista de las instituciones, los sectores y las empresas exportadoras en relación con las medidas de promoción de las exportaciones. Así, en Enero de 1997 se celebraron unas Jornadas de Exportación, con el fin de concretar las medidas específicas de apoyo a la exportación e internacionalización que debían conformar el "Plan 2000" de apoyo a la exportación. La celebración de dichas jornadas, permitió estudiar y analizar con detalle todas las acciones necesarias para apoyar y fomentar las exportaciones de las empresas. La culminación de las mismas dio como resultado 90 medidas que, sobre promoción comercial, asistencia al exportador, reglamentación del comercio internacional, apertura de mercados terceros, fomento financiero y financiación internacional, forman parte del Plan Estratégico de la Exportación (Plan 2000).

3.3.3. Principales medidas de apoyo a la exportación.

El estudio de las principales medidas de apoyo a la exportación, constituye un gran reto dada la diversidad de acciones vigentes en la actualidad. Una primera aproximación nos lleva a diferenciar entre medidas directas y medidas indirectas (Díaz y Hernando, 1993). Las medidas directas son aquellas de carácter financiero-fiscal, de promoción comercial, formativas e informativas que ayudarán a la empresa en aspectos específicos relacionados con la actividad de exportación . Por su lado, las medidas de apoyo indirecto son aquellas que ayudan a mejorar la competitividad de la empresa en general. Dentro de esta categoría destacan las de apoyo a la tecnología, a la investigación y desarrollo, a la formación, y al fomento de la calidad e imagen de marca.

Aunque en este apartado centraremos nuestra atención en las medidas de carácter directo, no se puede olvidar el importante papel que desempeñan las medidas de carácter indirecto, ya que inciden de forma directa en la capacidad competitiva de la empresa tanto a nivel nacional como internacional.

3.3.3.1. Medidas de carácter financiero.

Las medidas de carácter financiero están sujetas a una serie de restricciones, relacionadas por un lado con el presupuesto y por otro, con los condicionantes de la legislación internacional. Así, tal y cómo se comentó en el apartado 3.2, la pertenencia a la Unión Europea, así como a la Organización Mundial de Comercio como foro internacional de apertura no discriminativa de mercado, restringe las medidas que se pueden llevar a cabo.

Dentro del conjunto de medidas de carácter financiero de apoyo a las pymes destacan los denominados Créditos Preferentes y el Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI).

Los créditos preferentes son un instrumento financiero que facilita a la empresa financiación bancaria a largo plazo y con tipos de interés situados en la banda baja de los establecidos en el mercado. Se trata de créditos que se materializan, bien a través de la subsidiación de intereses de los préstamos del mercado, bien mediante el desarrollo de líneas de mediación o por el conjunto de las dos.

El *ICO* utiliza la mediación, suscribiendo convenios con las entidades financieras de manera que las empresas puedan acceder directamente a una financiación preferencial desde su propio banco o caja de ahorros. Dentro de las líneas de mediación elaboradas por el *ICO* mencionaremos la "*Línea de Internacionalización de la empresa*". Con la misma se pretende suministrar financiación en condiciones preferentes para el desarrollo de proyectos de inversión y el establecimiento de redes comerciales de empresas españolas en el extranjero. A esta línea pueden acogerse todas aquellas personas físicas o jurídicas que estén dadas de alta en el impuesto de actividades económicas, que reúnan los requisitos de ser pyme y que desarrollen sus inversiones en cualquier país o área extranjera, con preferencia dentro de la OCDE y países relevantes por su intercambio comercial con España.

Por su parte, el CARI es un mecanismo de apoyo a la exportación con el que se consigue que las entidades financieras concedan créditos a la exportación a largo plazo y a interés fijo. Aunque el CARI sólo lo suscriben la entidad financiera que lo otorga y el ICO, los exportadores españoles y los compradores extranjeros intervienen previamente a su formalización. El exportador español es el que comienza el trámite informando y/u ofertando a su cliente o comprador extranjero las

facilidades crediticias a las que puede recurrir, con las características de estar apoyadas o primadas por la autoridades españolas.

Los CARI son formalizados entre el ICO, que actúa por cuenta del Estado, y la entidad financiera que concede un crédito para financiar parcialmente una operación de exportación. Además del ICO, intervienen la Dirección General de Política Comercial y la Compañía Española de Seguros de Créditos a la Exportación.

Desde el punto de vista del deudor del crédito, se distingue entre el crédito al comprador extranjero y el crédito al suministrador nacional. La modalidad más empleada es la primera, en la que el peso de la operación recae sobre el comprador extranjero, que ejerce de prestatario, mientras que el exportador es el beneficiario directo. El crédito sólo se puede utilizar para que, por orden del deudor del crédito, y a su cargo, la entidad financiera pague al exportador español las cantidades que corresponden de acuerdo con el contrato comercial. Este tipo de crédito puede ser individual, cuando se financia una operación concreta, o a través de una línea, cuando el crédito financia diversos contratos comerciales. En este último caso, la entidad pone a disposición del deudor o prestatario del crédito, un importe global con cargo al cual pueden financiarse distintos contratos de exportación.

En la otra modalidad, la de suministrador nacional, es el propio exportador el que asume la condición de prestatario. El suministrador, al hacer uso del crédito, podrá cobrar al contado la exportación, ya que éste suele ser la diferencia entre el valor de la exportación y el pago anticipado o al contado que ha de satisfacer el comprador extranjero. Generalmente, estos créditos se conceden para una operación concreta.

3.3.3.2. Medidas de promoción comercial y asistencia al exportador.

3.3.3.2.1. Medidas de promoción comercial.

Los programas de promoción comercial persiguen mejorar la competitividad estructural de las empresas frente a la meramente coyuntural, destacando entre sus principales objetivos:

- El sacar del anonimato e implantar marcas sectoriales colectivas y/o individuales de empresas en el exterior. Las empresas y los sectores deben realizar con apoyo público una labor ingente, para situar nuestros productos en el umbral de la percepción del consumidor.

- El apoyar la implantación comercial en el exterior con una red propia, que facilite el control del negocio y el servicio al cliente.

- El incentivar la apertura de nuevos mercado casi vírgenes de alto crecimiento y enorme potencial, mercados a los que la empresa no se arriesgaría a ir si no es con el servicio y apoyo de una institución pública.

El Instituto Español de Comercio Exterior, tiene entre sus principales objetivos el prestar apoyo y orientación a las empresas a través de una amplia gama de actuaciones promocionales en el exterior. Para llevar a cabo algunas de dichas acciones promocionales, en ocasiones, el Instituto colabora con alguna de las instituciones privadas comentadas en el apartado anterior.

Entre las medidas de promoción comercial se diferencian los instrumentos generales, las medidas de carácter sectorial y las medidas de carácter empresarial.

A) Instrumentos generales

Entre los principales instrumentos destaca la asistencia a ferias, en sus diferentes modalidades, así como la participación en exposiciones, misiones y semanas técnicas.

En relación al primero de los instrumentos, esto es, la ***asistencia a ferias,*** celebradas tanto en el exterior como en nuestro país, es una medida de promoción de primer orden que persigue objetivos inicialmente cualitativos que, con el tiempo, inciden sobre la implantación exterior y las variables estratégicas de la empresa. La asistencia a una feria le permite a la empresa entre otras cosas valorar la adaptación o no de su producto al mercado, investigar el mercado y los canales más adecuados en función del producto y la banda de precios, dar a conocer su producto y decidir el modelo de implantación deseado.

Entre las diferentes modalidades de asistencia a ferias, destacan las siguientes:

- Las *Ferias con Pabellón Oficial,* éstas pueden ser definidas como la participación colectiva de una serie de empresas españolas, de uno o varios sectores en una feria internacional en el exterior. El *ICEX* asume todos los aspectos organizativos y se encarga tanto de la decoración, que ha de ser común para todos, como del transporte y de la publicidad, proporcionando a los expositores un servicio "llave en mano".

  En principio, pueden participar en este programa las empresas españolas que lo soliciten y cuyos productos sean de fabricación y marca española. No obstante, la empresa debe cumplir con las condiciones fijadas en la convocatoria de participación, que se publica

con anterioridad a la organización del pabellón. La selección definitiva de los participantes se realiza basándose en la capacidad exportadora de las empresas y en la adecuación de sus productos al mercado

Los calendarios de ferias se elaboran siguiendo los consejos de las Oficinas Comerciales de España en el exterior, de las Asociaciones Sectoriales y de los Servicios Centrales del *ICEX*, de acuerdo con criterios de planificación sectorial y de política comercial, así como los intereses promocionales expresados por las empresas.

- En los *Pabellones Informativos* la actividad se centra en facilitar información especializada y actualizada de los productos y servicios ofrecidos por las empresas españolas y en proporcionar una imagen adecuada de la oferta española. No hay presencia de expositores, siendo éstos organizados por las Oficinas Comerciales de España en el exterior con la colaboración de una o varias Asociaciones Sectoriales.

- La asistencia a una feria en el exterior, también se puede realizar de una forma conjunta por varias empresas de un mismo sector, lo que se conoce bajo el nombre de *Participación Agrupada.* En estos casos, las empresas se presentan bajo una imagen común. Las Asociaciones Sectoriales de Exportadores, Grupos de Promoción Sectorial proponen la asistencia y se encargan de la organización, agrupando a sus asociados y gestionando su participación.

Otros instrumentos que constituyen una alternativa a la participación en ferias en aquellos países que carecen de certámenes internacionales especializados, son las ***promociones y exposiciones*** que se organizan con la finalidad de exhibir los productos españoles en recintos adecuados como hoteles, centros comerciales o de convenciones.

Entre las exposiciones destacan la *Exposición Industrial Española (Expotecnia)* y la *Expoconsumo*, organizadas por el *ICEX* con carácter itinerante y bianual. La primera tiene como principal objetivo difundir en mercados estratégicos la oferta de la industria española de bienes de equipo, de productos industriales y de tecnología a través de la presencia de las empresas fabricantes. En cuanto a *Expoconsumo,* promociona en mercados de alto poder adquisitivo la imagen de España como país productor de bienes de consumo y agroalimentarios de calidad. Entre sus objetivos fundamentales se encuentran la mejora de la imagen estos bienes y la consolidación de las marcas españolas con proyección internacional.

Otro importante instrumento son ***las misiones*** cuyo principal objetivo es dar a conocer las características de la oferta española a los profesionales extranjeros y examinar las posibilidades comerciales de los productos españoles en mercados potenciales. Éstas son básicamente de dos tipos, las directas y las inversas o indirectas. El apoyo del *ICEX* ha ido en aumento si se considera que frente a las 395 y 425 organizadas en 1997 y 1998 respectivamente, en 1999, se han celebrado 469 misiones de las que 217 han sido inversas y 252 directas (en las tablas III.9 y III.10 están recogidas el número de misiones realizadas de cada categoría en los distintos sectores).

Las *misiones directas* se pueden clasificar a su vez en *comerciales* o de *estudio.* En el primer caso, se trata de un viaje organizado a un mercado objetivo, por varias empresas de un mismo sector o macrosector, con la finalidad de presentar la oferta sectorial, conocer la estructura de la distribución, entrar en contacto directamente con los distribuidores, analizar la demanda y valorar las posibilidades de los productos.

Las misiones de estudio consisten en un viaje realizado a un mercado potencial por una asociación sectorial o un número reducido de empresas representativas de un sector o subsector del mismo, para analizar las posibilidades comerciales de la oferta sectorial, o bien para visitar una feria desconocida por el sector y sobre la que no se puede disponer de información por otros medios alternativos.

TABLA III.9: MISIONES DIRECTAS APOYADAS POR EL *ICEX* EN 1999.

Sector	Comerciales	De estudio
Agroalimentario.	6	4
Bienes de Consumo.	31	16
Productos Industriales y Tecnología	137	41
Servicios	8	9
Total	182	70

Fuente: El Exportador, Abril 1999, pág 52

Las *misiones inversas* son un instrumento de promoción muy valioso para mejorar la imagen de los productos españoles, así como para dar a conocer nuevos artículos. Dependiendo de los miembros que participan, las misiones pueden ser de compradores o de creadores de opinión. En las primeras, se invita a España a un grupo de importadores, distribuidores y compradores extranjeros para mostrarles las características de la oferta española a través de visitas a las zonas y centros de producción, así como a las ferias monográficas nacionales de carácter internacional, con la finalidad de establecer relaciones comerciales. Las de creadores de opinión están integradas por profesionales del sector, no involucrados directamente en la comercialización, y periodistas especializados cuya autorizada opinión incide en la decisión de compra. Éstas son muy adecuadas si están bien organizadas, por cuanto permiten mostrar al posible comprador extranjero las posibilidades reales de nuestra organización productiva.

Las misiones inversas se realizan a iniciativa del *ICEX* aunque en algunas ocasiones, las Comunidades Autónomas pueden apoyar las mismas si las visitas son a empresas de su comunidad.

TABLA III.10: MISIONES INVERSAS APOYADAS POR EL *ICEX* EN 1999.

Sector	Compradores	Líderes de opinión	Compradores y Líderes de opinión
Agroalimentario.	11	27	29
Bienes de Consumo.	2	-	14
Productos Industriales y Tecn.	17	3	107
Servicios	1	2	4
Total	31	32	154

Fuente: El Exportador, Abril 1999, pág 52

La participación en una *Semana Técnica* es un medida promocional apta para aquellos sectores con productos tecnológicos más o menos avanzados. La empresa participante puede dirigirse a un sector especializado, cliente potencial de la misma, a través de demostraciones y conferencias. De esta forma, se puede conseguir una atención mucho más activa de los posibles clientes que a través de la presencia en una feria o la asistencia a una misión comercial. Es una de las mejores vías promocionales con las que puede contar un empresario.

B) Medidas de carácter sectorial.

Dentro de éstas, cabe destacar los planes sectoriales que consisten en una serie de acciones coordinadas de promoción exterior de un sector dirigidas a un mercado determinado, que favorecen a la vez a las empresas individualmente consideradas y al conjunto del sector al que pertenecen. Estas actividades, propuestas a iniciativa de cualquiera de las partes, son el resultado del consenso entre la Asociación Sectorial correspondiente y el *ICEX*.

Las principales acciones desarrolladas dentro de los planes sectoriales consisten en la elaboración de material de promoción y difusión, de publicidad, de relaciones públicas, de investigación de mercados, de jornadas técnicas, de promociones en puntos de venta y otros, en función de las características del sector y del mercado.

C) Medidas de carácter empresarial

En 1998, se puso en marcha el *Plan de Iniciación a la Promoción Exterior* denominado *PIPE 2000*, con el objetivo de implusar a 2000 empresas pequeñas y medianas para que se conviertan en exportadoras estables antes de finalizar el año 2000. En este Plan colaboran conjuntamente las Cámaras de Comercio, el *ICEX*, las Comunidades Autónomas y la Unión Europea.

El programa está diseñado para que la empresa que quiera comenzar a exportar tenga todos los apoyos necesarios para iniciar su actividad de una forma sencilla, con el mínimo de riesgo y de la mano de un especialista externo a la empresa. Dentro del mismo, la empresa deberá pasar por tres etapas, una primera en la que se realiza un autodiagnóstico de la posición competitiva y del potencial de internacionalización de la empresa, una segunda, en la que se diseña el proceso de internacionalización y se realiza una prospección de mercados y una tercera, en la que se pone en marcha el plan propiamente dicho.

3.3.3.2.2. Medidas informativas y formativas.

A) Medidas informativas

En el entorno actual caracterizado por la globalización de las relaciones económicas y comerciales, los cambios tecnológicos, la competitividad exacerbada, la compleja relación de colaboración-competencia entre muchas empresas, etc., la información se ha convertido en una importantísima arma competitiva para todas las organizaciones.

La información tiene una gran importancia para la promoción comercial, tanto si se trata de la información puntual sobre oportunidades de negocio para poner en contacto la oferta y la demanda, como si se trata de información relacionada con análisis de productos, sectores, países y mercados, que permite a las empresas y organismos de promoción elaborar racionalmente sus estrategias de exportación y de marketing.

Las empresas españolas tienen acceso a un conjunto de sistemas institucionalizados que proporcionan información a sus directivos, para que puedan operar de forma más eficiente en los mercados internacionales.

En este sentido, el *ICEX*, las Oficinas Comerciales de España en el extranjero y las Direcciones Territoriales de Comercio, son algunas de las principales instituciones encargadas de gestionar y difundir la información comercial, que sirve de apoyo a las empresas en las decisiones estratégicas más variadas. Estas instituciones, a través de su páginas web, ofrecen amplia información sobre sus propios servicios y actividades y numerosos enlaces con las páginas web de instituciones y organismos nacionales e internacionales relacionados con el comercio exterior y con otras direcciones que contienen información sectorial y de países.

En lo que respecta al *ICEX*, éste pone a disposición de las empresas españolas una amplia gama de servicios que proporcionan información sobre los mercados exteriores. Así, la Unidad de Atención al Exportador centraliza todas las demandas de información tanto escritas como telefónicas y visitas personales. Además, con el fin de mostrar a los exportadores españoles las posibilidades de negocio, que cada país presenta, y transmitirles información práctica para sus futuras gestiones comerciales en el mismo, las instituciones mencionadas anteriormente llevan a cabo un programa gratuito denominado Jornadas de Información sobre Mercados Exteriores (JIMEX). Para facilitar la participación a todo el colectivo exportador, cada jornada está centrada en un país o área geográfica y se celebra en tres o cuatro localidades españolas diferentes. A su vez, el Instituto ofrece bases de datos y publicaciones que proporcionan información actualizada y de gran valor para las decisiones que han de tomar las empresas exportadoras (tabla III.11).

TABLA III.11: PUBLICACIONES Y BASES DE DATOS DEL *ICEX*.

BASES DE DATOS DEL *ICEX* SIBILA.	PUBLICACIONES
• **Bise**: oportunidades comerciales. • **Célex**: derecho comunitario. • **Estacom**: estadísticas españolas de comercio exterior. • **Oferes**: oferta exportable española. • **Syce**: selección y clasificación de empresas exportadoras. • **Scad**: Base de datos de las actas de la CEE. Publicaciones de la CEE y posturas de los interlocutores sociales	• Expansión comercial. • Guía de países. • Estudios de mercado. • Manuales de Comercio Exterior. • Spain Gourmetour. • Censo de Exportadores. • Revistas Sectoriales. • Business Newsletter from Spain. • Revista de promoción de maquinaria y bienes de equipo españoles. • Spain Design. • El exportador.

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, conscientes de la creciente necesidad y demanda de información por parte de las empresas españolas, así como de las sugerencias de los usuarios para hacerla más útil, mediante la adaptación a las características de la empresa y fácil consulta, el *ICEX* está mejorando todos sus servicios de información, de los que será un eje vertebrador el nuevo "portal" del *ICEX* en Internet.

B) Medidas formativas.

La formación es un instrumento de creciente importancia que no supone un gasto sino una inversión en capital humano. Los programas de formación comercial resultan esenciales en el aumento y la mejora de la exportación, ya que generan interés y motivan en el empresario una actitud positiva hacia las ventajas y la necesidad de una exportación estable, y aumentan la capacitación teórica y práctica de los recursos humanos, aplicados a la gestión y a la promoción del comercio exterior.

Por otra parte, el *ICEX* se encarga de diseñar y ordenar la oferta de formación, en colaboración con otras instituciones. El objetivo principal en éste área consiste en preparar y cualificar a los responsables de comercio exterior a través de cursos, seminarios y becas, para que puedan competir y aprovechar sus ventajas comparativas en un mercado mundial cada vez más abierto y globalizado.

Los Cursos y Seminarios de comercio exterior son impartidos en colaboración con las Cámaras de Comercio u otras instituciones afines, proporcionando formación gradual en las técnicas y mecanismos de comercio exterior. En relación a las becas, el *ICEX* ofrece tres programas diferentes dirigidos a jóvenes licenciados en el área de información y documentación en comercio exterior, en el área de formación en comercio exterior y en el área de información e informática.

Por último, para finalizar este capítulo consideramos interesante resumir algunas de las principales conclusiones que se desprenden de la revisión efectuada en el mismo.

Por una lado, aunque las barreras a la exportación se han convertido en el centro de atención de numerosas investigaciones durante la década de los ochenta y los noventa, gran parte de las mismas se han limitado a identificar los principales obstáculos percibidos por las empresas, especificando una jerarquía en la importancia atribuida a los mismos.

Por otra parte, algunos estudios han analizado la incidencia en la percepción de tales barreras de algunas características de las empresas, tales como su compromiso exportador, su tamaño, la etapa de ciclo de vida en la que se encuentre, o su pertenencia a un sector de actividad. No obstante, consideramos que pueden existir otras características relacionadas o bien con la empresa, tales como el nivel de internacionalización de sus actividades internas o su experiencia dentro del mercado nacional, o bien con sus directivos, tales como la edad, el nivel educativo, o su experiencia profesional o personal en el exterior, que pueden influir en la percepción de barreras a la exportación y que no han sido estudiadas hasta el momento. Por ello, resulta interesante poder determinar a nivel empírico qué características de la empresa o de sus directivos están condicionando la percepción de obstáculos a la exportación.

Además, la identificación de aquellos factores que están constituyendo un obstáculo para el desarrollo de la actividad exportadora, permitirá mejorar la eficacia de los sistemas de promoción de las exportaciones. De este modo, si bien es cierto que existe una gran dificultad para valorar la eficacia que tienen los mecanismos de promoción de las exportaciones, existe un amplio acuerdo en señalar que

una de las principales deficiencias viene motivada por la falta de conocimiento de los factores que ayudan a las empresas a introducirse y/o a aumentar su participación en los mercados extranjeros. No obstante, para mejorar la eficacia de los sistemas de apoyo, se ha de realizar además un esfuerzo para conseguir la especialización de los instrumentos de promoción y su flexibilidad en el tratamiento de las distintas situaciones, que las empresas estén informadas de modo permanente a las empresas y que exista una buena coordinación entre todas las instituciones que apoyan la actividad exportadora.

Por último, se ha puesto de manifiesto la enorme dificultad que conllevaría el intentar valorar de forma adecuada la eficacia de los sistemas de apoyo. No obstante, consideramos que puede resultar interesante estudiar a nivel empírico algunos aspectos que son destacados como causantes de la falta de eficacia, tales como el conocimiento que las empresas poseen de los programas de ayuda, la participación en los mismos y la calidad de servicio prestado por parte de las principales instituciones promotoras. Por tal motivo, se realizó un análisis descriptivo (anexo II) y se trató de comprobar, al igual que en el caso de las barreras a la exportación, si las características de la empresa o del empresario incidían en tales aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994a): *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, Instituto Español de Comercio Exterior. Madrid

ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1994b): "La Internacionalización de la Empresa y el Apoyo Público", *Información Comercial Española*, pp. 194-203.

ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1995): "La Internacionalización de la Empresa y el Apoyo Público", *Economistas*, nº 64, pp. 194-203.

ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1996): "Obstáculos a la Internacionalización y Políticas Públicas de Promoción: El caso de España", *Papeles de Economía Española* , nº 66, pp. 124-143.

BARKER, A.T. y KAYNAK, E. (1992): "An Empirical Investigation of the Diferences between Initiating and Continuing Exporters", *European Journal of Marketing,* vol 26, nº 3, pp. 27-36

BARRETT, N.J. y WILKINSON, I.J. (1985): "Export Stimulation: A Segmentation Study of the Exporting Problems of Australian Manufacturing Firms", *European Journal of Marketing*, vol 19, nº 2, pp. 53-72.

BARRETT; N.J. y WILKINSON, I.J. (1990): "Australian Policies for Trade Promotion and Assistance: Review and Evaluation", (1990) in *International Perspective on Trade Promotion and Assistence,* Cavusgil, S.T. y Cinkota, M.R. (eds). Quorum Books, New York.

BAUERSCHMIDT, A.; SULLIVAN, D. y GILLESPIE, K. (1985): "Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the U.S. Paper

Industry", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 111-123.

BENNETT, R. (1997): "Export marketing and the Internet: Experiences of Web Site and percepcions of Export Barriers Among UK. Businesses", *International Marketing Review,* vol 14, nº 5, pp.324-344.

BILKEY, W.J. (1978): "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, Primaver- Verano, pp. 33-46

BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977): "The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of international Business Studies*, Primaver-Verano, pp. 93-98.

CALDERÓN, M.H. (1994). *Análisis y Perspectivas del Marketing Internacional en las Empresas Exportadoras de la Comunidad Valenciana,* Tesis Doctoral, Departamento Dirección de Empresas, Universidad de Valencia.

CARMONA, E. (1994): "Internacionalización de la Empresa y Política de Promoción de Exportaciones", *Economistas*, **nº** pp. 56-62.

CAVUSGIL, S.T. (1990): "Export Development Efforts in the United State: Experiences and Lessons Learned", in *International Perspectives on trade promotion and assistance*, S.T. Cavusgil y M.R. Czinkota (eds) Quorum Books, New York.

CAVUSGIL, S.T. y CZINKOTA; M:R. (1990): *International Perspectives on trade promotion and assistance*, S.T. Cavusgil y M.R. Czinkota (eds) Quorum Books, New York.

CAVUSGIL, S.T. y NAOR, J. (1987): "Firm Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research,* vol 15, nº 3, pp. 221-235.

CHEONG, W.K. y CHONG, K.W. (1988): "Export Behaviour of Small Firms in Singapore" *International Small Business Journal,* vol 6, nº 2, Enero-Marzo, pp.34-41.

CHRISTENSEN, C.H., DA ROCHA, A. y GERTNER, R.K. (1987): "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 61-77.

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCÍA (1994): *Informe Sobre los Sectores con Potencial Exportador en Andalucía,* CEA

COUGHLIN, C.C., y CARTWRIGHT, Ph. A. (1987): "An Examination of Stage Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports", *Journal of Regional Sciencie*, vol 27, nº 3, pp. 439-449.

CRICK, D. (1995): "An Investigation into the Targeting of UK Export Assistance", *European Journal of Marketing,* vol 29, nº 8, pp. 76-94.

CULPAN, R. (1989): "The Export Behavoor of Firms: The Relevanceof Firm Sized", *Journal of Business Research,* vol 18, nº 3, mayo, pp.207-218.

CZINKOTA, M.R. (1996): "Why National Export Promotion?", *International Trade Forum*, Iss:2, pp. 10-13.

CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1981): "Segmenting US Firms for Export Development", *Journal of Business Research,* vol 9, pp. 353-365.

CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1983): "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?", *Journal of International Business Studies,* Primavera-Verano, pp. 147-153.

CZINKOTA , M.R. y RICKS, D.A. (1981): "Export Assistance: Are We Supporting the Best Programs?", *Columbia Journal of International Business,* Summer, pp. 73-78.

DIAMANTOPOULOS, A; SCHELEGELMILH, B.B. y TSE, K. (1993): "Understanding the Role of Export Marketing Assistence: Empirial Evidence an Research Needs", *European Journal of Marketing,* vol 27, nº 4, pp. 5-18.

DÍAZ, M.A. y HERNANDO, J.M. (1993): "El Apoyo Público a las Exportaciones: Los Medios Indirectos", *Información Comercial Española*, Junio, nº 718, pp. 79-90.

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO EXTERIOR (1997): "La Reglamentación del Comercio Internacional y la Apertura de Mercados Terceros", *Boletin Económico del ICE*, nº 2530, 20-26 de Enero, pp. 5-10.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA COMERCIAL E INVERSIONES EXTERIORES (1997): "Fomento Financiero y Financiación Internacional", *Boletin Económico de ICE*, nº 2530, 20-26 de enero, pp. 11-17

DOUGLAS, S.P. y CRAIG, C.S. (1991): "Advances in Interantional Marketing", *International Journal of Research in Marketing,* vol 9, nº 4, Diciembre, pp. 291-318.

DOÑAITURRIA, S. (1995): "La Ayuda Pública a la Internacionalización. El Comportamiento de las Empresas", *Boletin Económico del ICE*, nº 2456, 22-28 de Mayo.

DOYNE, R.W. y SCHONNER, N.A. (1978): "The Decision to Export: Some Implications", citado en Bilkey (1978)

ELVEY, L.A. (1990): "Export Promotion and Assistance: A Comparative Analisys", in *International Perspective on Trade Promotion and Assistance*, S.T.Cavusgil and M.R. Czinkota, eds, Quorum Bokks, New York.

ERICE, J.S. (1993): "El *ICEX*: la Información y la Exportación", *Información Comercial Española*, nº 718, Junio, pp. 37-48.

ESTUDIOS DE POLÍTICA EXTERIOR S.A. (1995): *Exportar desde Castilla-La Mancha*.

ESTURELAS, M. y DIAZ, M.A. (1993): "Un Enfoque Valorativo de la Promoción Comercial", *Información Comercial Española*, nº 718, Junio, pp. 105-117.

FARIÑAS, J.C. (1993): "La Internacionalización de la Industria Española", *Economía Industrial*, Julio- Agosto, pp. 87-93.

FERNÁNDEZ, J.M. (1997): "Plan 2000: Una Nueva Estrategia para la Exportación Española", *Boletin Económico de ICE*, nº 2530, 20-26 de enero, pp. 3-4.

FORCADA, F.J. (1995): *Marketing Internacional: Decisiones Estratégicas en el proceso de Internacionalización Comercial,* Tesis Doctoral, Departamento Economía Financiera II, Universidad del País Vasco.

FORD, I.D. y LEONIDOU, L.C. (1991): "Research Developments in International Marketing", in *New Perpectives on International Marketing,* Paliwoda, S.J. (Ed.), Routledge, London, pp.3-32.

GARCÍA, R. (1996): *Las Estrategias de Marketing Internacional: Enfoque de Globalización*, Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas y Marketing.Universidad de Sevilla.

GRIPSRUD, G. (1990): "The Determinants of Export Decision and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Axports to Japan", *Journal of International Business Studies*, Tercer Cuatrimestre, pp. 469-485.

GRIPSRUD, G. y BENITO, G.R. (1995): "Promoting Imports from Developing Countries: A Marketing Perpective", *Journal of Business Research,* vol 32, pp. 141-148.

HAMILL, J. y KARL, G. (1997): "Internet Marketing in the Internationalisation of UK SMEs", *Journal of Marketing Management*, vol 13, pp. 9-28.

HERNANDO, J.M. (1993): "El Asociacionismo Exportador" *Información Comercial Española*, nº 718, Junio, pp. 49-61.

HOLGADO, A. (1997): "La Agenda 2000: Perspectivas Financieras y Reformas de las Políticas Comunitarias", *Boletin Económico de ICE*, nº2558, 3-9 de Noviembre, pp. 9-16.

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR. (1997): "La Promoción Comercial y Asistencia al Exportador", *Boletin Económico de ICE*, nº 2530, 20-26 de enero, pp. 19-26.

JULIEN, P.A., JOYAL, A., DESHAIES, L. y RAMANGALAHY, Ch. (1996): "A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-sized Exporting Businesses: A Case Study" *International Small Business Journal,* vol 15, Iss 2, Enero/Marzo, pp. 33-50.

KATSIKEAS, C.S. y MORGAN, R.E. (1994): "Differences in Percepcions of Exporting Problems Based on Firm Size ann Export Market Experience", *European Journal of Marketing*, vol 28, nº5, pp. 17-35.

KAYNAK, E. y KOTHARI, V. (1983): "Export Behaviour o Small Manufactures: A Comparative Study of American and Canadian

Firms", *European Management Journal,* vol 2, nº 2, Verano, pp.41-47.

KEDIA, B.L. y CHHOKAR, J. (1986): "Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation", *Management International Review*, vol26, nº 4, pp. 33.43.

KOTABLE, M. y CZINKOTA, M.R. (1992): "State Goverment Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 637-658.

LEONIDOU, L.C. (1995): "Export Barriers: Non-exporters´percepcions", *International Marketing Review*, vol 12, nº 1, pp.4-25.

LESCH, W.C.; ESHGHI, A. y ESHGHI, G.S. (1990): "A Review of Export Promotion Programs in the Ten Largest Industrial State", in *International Perspective on Trade Promotion and Assistence,* Cavusgil, S.T. y Cinkota, M.R. (eds). Quorum Books, New York.

LI, T. y CAVUSGIL, S.T. (1991). "Internatioanl Marketing: A Classification Development of Research Streams and assessment of their Development since 1982", *Proccedings of the American Marketing Association,* Verano

LIM, J.S.; SHARKEY, T.W. y KIM, K.I. (1991): "An Empirical Test of an Export Adoption Model", *Management International Review*, vol 31, nº 1, pp. 51-62.

McAULEY, A. (1993): "The Perceived Usefulness of Export Information Source", *European Journal of Marketing*, vol 27, nº10, pp. 52-64.

MALEKZADE, A.R. y NAHAVANDI, A. (1985): "Small Business Exporting: Misconceptions are Abundant", *American Journal of small Business,* vol 9, nº 4, pp. 7-14.

MIESENBOCK, K.J. (1988): "Small Businesses nad Exporting: A Literature review", *International Small Business Journal,* vol 6, nº 2, Enero. Marzo, pp. 42.61.

MIRANDA, R. (1994): "Estrategias para la Empresa Española ante el Nuevo Entorno Competitivo", *Economistas*, pp. 151-154.

NAIDU, G.M. y RAO, T.R. (1993): "Public Sector Promotion of Export: a Needs-Base Approach", *Journal of Business Research*, vol 27, pp. 85-101.

PIËS, B. y RITSEMA, H.A. (1990): "Export Promotion in the Netherlands", in *International Perspective on Trade Promotion and Assistence,* Cavusgil, S.T. y Cinkota, M.R. (eds). Quorum Books, New York.

RABINO, S. (1980): "An Examination of Barries to Exporting Encountered by Small Manufacturing Companies", *Managemet International Review*, Vol 20, nº1, pp. 67-73.

RAMASWAMI, S.N. y YANG, Y. (1990): "Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requeriments", in *International Perspective on Trade Promotion and assistance*, S.T. Cavugil and M.R. Czinkota eds, Quorum Books, New York.

REID, S.D. (1984): "Information, Acquisition and Export Entry Decision in Small Firms", *Journal of Business Research*, vol 12, nº 2 pp. 141-157.

RODRIGUEZ, J. (1992): "Medidas de Apoyo a la Internacionalización de las Empresas", *Alta Dirección*, nº 166, pp. 63-68.

RUIZ, A. (1994): "La Internacionalización de la Empresa Española" *Economistas*, pp. 6-10.

RYNNING, M-R. y ANDERSEN, O. (1994) "Structural and Behavioral Predictors os Export adoption: A Norwegian Study", *Journal of International Marketing,* vol 2, nº 1, pp. 73-89.

SALAZAR, F. (1995): "Promoción de las Exportaciones", *Boletín económico del ICE*, nº 2.455, pp. 7-27.

SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA (1995): "La Exportación en la Economía Española", *Boletin Económico de ICE*, nº 2471, 25 de Septiembre -1 de Octubre, pp. 3-6.

SERINGHAUS, F.H. y ROSSON, Ph. J. (1990): *Goverment Export Promotion: A global Perspective*, Routhledge. Londres.

SERINGHAUS, F.H. y ROSSON, Ph. J. (1991): "Export Promotion and Public Organizations: state-of-art", In *Export Development and Promotion: the Role of Public Organizations*, Seringhaus , F.H. y Rosson, Ph. J. (eds). Kluwer Academic Publishers, Londres.

SHARKEY, T.W., LIM, J.S. y KIM, K.I. (1989): "Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms", *Management International Review,* vol 29, nº2, pp. 33-49.

SINGER, T. O. y CZINKOTA, M.R. (1994): "Factors Associated with Effective Use of Export Assistance" *Journal of International Marketing,* vol 2, nº 1, pp. 53-71.

URSIC, M.L. Y CZINKOTA, M.R. (1984): "An Experience Curve Explanation of Export Expansion", *Journal of Business Research,* vol 12, pp. 159-168.

VELASCO, R. (1992): "Internacionalización de la Industria Española: Estrategias y Políticas", *Economía Industrial*, Septiembre-Octubre, nº 287, pp. 41-51.

WALTERS, P. (1983): "Export Information Sources- A Study of Their Usage and Utility", *International Marketing Review*, Invierno, pp. 33-43.

WOOD, W.C. (1994): "Primary Benefits, Secondary Benefits and The Evaluation of Small Business Assistance Programs", *Journal of Small Business Management,* Julio, pp. 65-75.

YANG, Y.S., LEONE, R.P.,y ALDEN, D.L. (1992): "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potencial Exporters", *Journal of Marketing*, vol 56, Enero, pp. 84-96.

YAPRAK, A. (1985): "A Empirical Study of The Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms", *International Marketing Review*, Verano, pp. 72-83.

YAPRAK, A. (1990): "Behavioral Correlates of Export Marketing: Findings from a Michigan Survey", in *International Perspective on Trade Promotion and Assistence,* Cavusgil, S.T. y Cinkota, M.R. (eds). Quorum Books, New York.

YOUNG, S., HAMILL, J., WHEELER, C., y DAVIES, J.R. (1991): *Penetración y Desarrollo de los Mercado Internacionales.* Estrategias y gestión, Plaza Janés Editores. Barcelona.

SEGUNDA PARTE: Estudio Empírico

CAPÍTULO IV: Modelo Propuesto y Metodología de la Investigación

4.1. MODELO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

En los capítulos anteriores hemos llevado a cabo una revisión de los factores, tanto externos como internos, explicativos del compromiso exportador de la empresa. En base a este análisis, podemos afirmar que las investigaciones que versan sobre el inicio del proceso de internacionalización, coinciden en destacar el papel central que desempeña la dirección de la empresa. Así pues, se reconoce que una actitud favorable hacia la exportación constituye un prerrequisito para la realización de dicha actividad (Bilkey, 1978; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984b; Axinn, 1988; Jarillo y Martinez, 1991; Greer, 1992; Julien et al, 1997).

Hay que apuntar, en este sentido, que la actitud de la dirección frente a exportaciones futuras se puede encontrar condicionada por las características sociodemográficas de la dirección, tales como la edad, el nivel educativo y la experiencia profesional o personal en el extranjero. No obstante, junto con las características socioculturales, también se reconoce la influencia que pueden ejercer otras características de índole psicológica. Nos referimos a aspectos tales como la propensión a sumir riesgos del decisor, las expectativas con respecto a las ventajas derivadas de la exportación, la percepción del riesgo que implica dicha actividad y la percepción de las barreras que dificultan su desarrollo. Por último, se reconoce que las percepciones de la dirección pueden verse

influenciadas por un lado, por las características de la propia empresa, tales como la dimensión, el nivel de internacionalización de sus actividades internas o el grado de expansión dentro del mercado nacional, y por otro, por las actuaciones de las instituciones externas que instrumentalizan una serie de medidas de apoyo a la exportación, convirtiéndose en impulsores y promotores del proceso exportador.

Considerando la importancia del tomador de decisiones y tomando como sustento teórico los capítulos previos, hemos formulado una serie de hipótesis relacionadas con aquellos factores que pueden condicionar la actitud de la dirección, siendo el objetivo final el planteamiento de un modelo integrador, que será contrastado empíricamente.

4.1.1 Establecimiento de hipótesis

4.1.1.1. Hipótesis relacionadas con las características socioculturales de la dirección.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, las características sociodemográficas de la dirección pueden considerarse como antecedentes de la actitud de la dirección, frente al desarrollo de exportaciones. Los orígenes de la relación entre la internacionalización de una empresa y las características de la dirección, hay que buscarlos en la década de los sesenta (Perlmuter, 1969). No obstante, es en la década de los ochenta cuando se estudia por primera vez de forma directa dicha relación (Dichtl, Köeglmayr, Müeller y Leibold, 1984).

Entre las características sociodemográficas destacamos en primer lugar la edad del directivo. Así, la literatura en dirección estratégica sugiere, en términos generales, que los directivos de mayor edad estarán

dispuestos a asumir menos riesgos y serán menos eficaces cuando sus funciones se desarrollen en entornos altamente turbulentos ya que, a medida que aumenta la edad de los mismos, disminuye la flexibilidad y se produce un incremento de la rigidez y de la resistencia al cambio (Hambrick y Mason, 1984, Wiersema y Bantel, 1992). Por su parte, Bantel y Jackson´s (1989) llegaron a la conclusión de que la edad de la dirección no constituía un factor explicativo de las diferencias en los procesos de toma de decisiones.

Con respecto a los entornos de negocio internacional calificados como turbulentos (Bartlett y Ghoshal, 1991a, 1991b), se llega a afirmar la necesidad de una mente joven y flexible, dada la alta indeterminación y la rápida respuesta requerida por estos mercados. En principio, cabría esperar que los directivos de mayor edad, tuvieran menos habilidad o disposición para comprometerse en los mercados internacionales, motivado esto por su menor propensión a asumir riesgos.

No obstante, la evidencia empírica no proporciona un pleno apoyo a dicha afirmación. Así, en la revisión efectuada por Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) se observa que sólo en cinco de los diecisiete estudios analizados existe una relación significativa entre la edad de la dirección y el compromiso exportador. Por otra parte, en la reciente investigación realizada por Suárez, García y Álamo (1999), no se pudo verificar que la edad fuera un determinante del compromiso exportador.

Lo comentado anteriormente nos lleva a establecer la siguiente hipótesis:

H1: *Cuanto menor sea la edad de los directivos mayor será su propensión a asumir riesgos.*

Por otro lado, junto con la edad del directivo es importante destacar el nivel educativo. En general, las capacidades relacionadas con el nivel de educación se pueden considerar relevantes en empresas que actúen en entornos caracterizados por retos múltiples y, por una continua necesidad de dar respuesta ante situaciones difíciles (Rajagopalan y Datta, 1996). Así, se reconoce que se requiere una combinación de habilidad y de formación para superar problemas múltiples, para tomar decisiones en entornos turbulentos y para anticiparse a los cambios de un entorno altamente competitivo (Kimberly y Evanisko, 1981; Norbum y Birley, 1988; Guthrie, Grimm y Smith, 1991; Wiersema y Bantel, 1992; Datta y Guthrie, 1994).

Por otra parte, en el ámbito de los negocios internacionales en particular, se reconoce que los directivos globales han de tener habilidad para responder rápidamente a los cambios del entorno y capacidad para tolerar la ambigüedad. Así pues, la educación puede aumentar la habilidad cognoscitiva y proporcionar al individuo la formación necesaria para saber dominar la complejidad (Bartlett y Ghoshal, 1992).

Además, en el ámbito de la estrategia de exportación, el nivel educativo ha recibido una especial atención. Así, Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) recogen un total de quince investigaciones empíricas en las que se encuentra una relación positiva entre este atributo y la propensión exportadora, y diez en las que se concluye que los directivos de las empresas exportadoras están más educados que los de las no exportadoras.

En base a los trabajos revisados, proponemos las siguientes hipótesis:

H2: *Cuanto mayor sea el nivel educativo poseído por los directivos mayor será su propensión a asumir riesgos.*

H3: *Cuanto mayor sea el nivel educativo poseído por los directivos más favorable será su actitud frente a la actividad exportadora.*

Por último, relacionado con las características sociodemográficas, es necesario hacer referencia a la familiaridad con países extranjeros por parte de los directivos. Ésta se puede obtener a través de una experiencia profesional o personal y, proporciona una habilidad especial para descubrir y aprovechar las oportunidades de exportación.

En general, las investigaciones empíricas apoyan el efecto positivo que los años de experiencia de los directivos en los mercados exteriores tienen tanto en el desarrollo de actividades exportadoras, como en el resultado derivado de éstas (Da Rocha et al, 1990; Czinkota y Ursic, 1991; Suárez, García y Álamo, 1999). Por otra parte, en aquellos trabajos en los que se compara entre empresas exportadoras y no exportadoras, se observa que los directivos de las primeras han pasado un mayor tiempo en el extranjero que los de las segundas (Holzmüller y Kasper, 1990; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998). No obstante, algunos autores no encuentran tales diferencias entre los directivos de las empresas exportadoras y de las no exportadoras (Rieth y Ryan, 1981).

En suma, cabría esperar que aquellos directivos que poseen experiencia internacional, tanto por medio de un proceso educativo formalizado como a través de procesos informales de aprendizaje, muestren una actitud más favorable hacia la actividad exportadora. Así, lo anterior nos lleva a establecer la siguiente hipótesis:

H4: *Los directivos que tengan experiencia profesional o personal en el extranjero mostrarán una actitud más favorable hacia la actividad exportadora.*

4.1.1.2. Hipótesis relacionadas con las percepciones o creencias de la dirección con respecto a la exportación.

Junto con las características socioculturales recogidas en el apartado anterior, se reconoce que la actitud de los directivos puede estar condicionada por las percepciones o creencias de la dirección con respecto a las características de la exportación, es decir, existe un conjunto de factores subjetivos que pueden incidir en el grado en el que la empresa está dispuesta a comprometerse con la actividad exportadora.

Cuando se analizan las investigaciones que versan sobre las percepciones que posee la dirección de la exportación, resulta necesario diferenciar dos grupos. Por un lado, nos encontramos con aquéllas que centran su atención fundamentalmente en el riesgo que lleva implícito la exportación. Así pues, estudian cuál es la percepción que tiene la dirección del riesgo asociado con dicha actividad, así como la propensión de ésta a asumir riesgos (Wiedersheim-Paul et al, 1978; Reid, 1981; Garnier, 1982; Cavusgil y Naor, 1987; Roux, 1987; Dicth et al, 1990).

Por otro lado, están aquellos trabajos que se basan en las percepciones de las características de la innovación que inciden en la adopción de la misma. En este sentido, la definición tradicional de las percepciones de las características de la innovación que influyen en la adopción de la misma ha constituido la base para definir los índices de ventaja relativa, de complejidad, de compatibilidad, de observabilidad y de factibilidad, en los que se recoge la percepción que tiene la dirección de las características de la exportación (Axinn, 1988; Axinn et al, 1994).

En cuanto al primer grupo de trabajos, es decir, aquéllos relacionados con el riesgo, resulta necesario empezar destacando el amplio acuerdo existente a nivel teórico, con respecto a que el

comportamiento de un sujeto decisor se encuentra condicionado por su percepción de riesgo y su propensión a asumir el mismo (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995; Wiseman y Gómez-Mejía, 1998).

Algunos de estos estudios en los que se analiza la percepción del riesgo por parte del tomador de decisiones, han coincidido en señalar que ésta se ve influida por la tendencia general del tomador de decisiones a asumir o evitar el riesgo, es decir, por su propensión al riesgo. Así pues, afirman que un tomador de decisiones adverso al riesgo, presta una mayor atención y pondera en mayor medida resultados negativos que positivos, por lo que, sobrestima la probabilidad de pérdida en relación a la probabilidad de ganar y requiere una probabilidad más alta de ganar, para tolerar su exposición al fracaso. Inversamente, un tomador de decisiones propenso al riesgo prestará una mayor atención y ponderará más los resultados positivos, tendiendo a sobrestimar la probabilidad de ganar sobre la de perder (Sitkin y Pablo, 1992; Sitkin y Weingart, 1995).

Por otro lado, en lo que respecta a la estrategia de exportación, algunas investigaciones han puesto de manifiesto que el nivel de incertidumbre que los directivos están dispuestos a asumir, es decir, la propensión a asumir riesgos está positivamente relacionada con su deseo de iniciar o aumentar su compromiso exportador (Wiedersheim-Paul et al, 1978; Reid, 1981; Garnier, 1982; Cavusgil y Naor, 1987; Roux, 1987; Dicth et al, 1990; Jaffe y Pasternak, 1994). Además, en algunos de los trabajos anteriores se llega a la conclusión de que la percepción de riesgo derivado de la actuación de la empresa tanto en mercados domésticos como en mercados extranjeros es menor en las exportadoras que en las no exportadoras (Reid, 1981; Cavusgil y Naor, 1987; Roux, 1987; Dichtl et al 1990).

Por tanto, la revisión efectuada nos lleva a concluir que cabe esperar que la actitud de los directivos frente a la exportación se

encuentre influida por la percepción que tiene el tomador de decisiones de la incertidumbre asociada con la actividad exportadora, percepción que, a su vez, depende de la propensión a asumir riesgos del tomador de decisiones. Además, el nivel de tolerancia de la incertidumbre por parte del sujeto decisor también puede incidir de forma directa en el deseo de iniciar o aumentar el compromiso exportador.

Lo anteriormente expuesto nos lleva a establecer las siguientes hipótesis:

H5: *Los directivos que posean una mayor propensión al riesgo, percibirán un menor riesgo con respecto a la actividad exportadora.*

H6: *Los directivos que posean una mayor propensión al riesgo, tendrán una actitud más favorable hacia la actividad exportadora.*

H7: *Cuanto menor sea la percepción del riesgo de la actividad exportadora, más favorable será la actitud de la dirección hacia la actividad exportadora.*

En lo que respecta al segundo grupo de trabajos, aquellos que toman como base la teoría de adopción de la innovación de Rogers, se centran en estudiar la relación entre las percepciones o creencias de la dirección sobre las características de la exportación (índices de ventaja relativa, de compatibilidad, de complejidad, de factibilidad y de observabilidad) y la intención futura de exportar o el compromiso exportador (Axinn, 1988; 1994).

Entre las percepciones consideradas destacan las que se agrupan conformando el índice de ventaja relativa de la exportación. Este índice

pone de manifiesto el grado en el que la exportación es percibida como mejor que la venta en el mercado doméstico. En el mismo se recogen aquellos beneficios que se pueden derivar de la exportación y que no proporciona el mercado doméstico, en términos de mejora de los productos, de los resultados o de la posición en el mercado. En este sentido, se ha observado que la percepción de ventajas relativas de la exportación por parte de los directivos, tiene una incidencia positiva en el compromiso asumido por la empresa en los mercados exteriores y en la intención de exportar (Axinn, 1988, 1994).

No obstante, algunos autores manifiestan que los directivos de las empresas no exportadoras son más optimistas con respecto a los beneficios que se pueden derivar de la adopción de la estrategia de exportación, que los pertenecientes a empresas exportadoras (Cavusgil y Naor, 1987). La ausencia de experiencia y de familiaridad con dicha actividad puede justificar la anterior afirmación (Leonidou, 1995). Por ello, se puede afirmar que no existe unanimidad con respecto a la relación positiva entre percepción de ventajas relativas derivadas de la exportación y del compromiso exportador.

Sobre la base de los trabajos revisados, establecemos la siguiente hipótesis:

> **H8**: *Cuanto mayor sea la percepción de ventajas relativas derivadas de la exportación, más favorable será su actitud frente a exportaciones futuras.*

No obstante, junto con la percepción de ventajas derivadas de la exportación, es necesario estudiar la percepción de barreras u obstáculos a la exportación. En este sentido, numerosas investigaciones han tratado de analizar la importancia atribuida a los obstáculos por parte de los directivos de las empresas exportadoras y/o no exportadoras. Así, aunque

no existe unanimidad en la mayor parte de los trabajos se reconoce que las no exportadoras perciben mayores obstáculos (Yaprak, 1985; Kedia y Chokar, 1986; Ramaswami y Yang, 1990; Yang, Leone y Alden, 1992). Esto nos puede llevar a plantear como hipótesis que la percepción de obstáculos dificulta la realización de actividades de exportación. No obstante, resulta necesario profundizar en el estudio de las barreras y analizar la naturaleza de las mismas, para constatar si continúan manteniéndose o no tales diferencias. Por ello, en el capítulo tercero optamos por diferenciar entre barreras informativas, internas, operativas, culturales y externas.

Así, se reconoce que las empresas no exportadoras atribuyen una gran importancia a las barreras de naturaleza informativa (Yaprak, 1985; Kedia y Chhokar, 1986; Cheong y Chong, 1988; Barker y Kaynak, 1992; Leonidou, 1995; Alonso y Donoso, 1996). Por lo que cabe esperar que sean estas barreras, las que de forma más importante afecten a la actitud de la dirección frente al desarrollo de actividades de exportación.

Por otro lado, considerando nuestro interés por las pymes, hay que tener en cuenta las limitaciones que, según los investigadores, se derivan de las características demográficas y comportamentales que poseen este tipo empresas (Czinkota y Johnston, 1981; Yaprak, 1985; Cavusgil y Naor, 1987; Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 1995). Por ello, cabe esperar que en este tipo de empresas, las barreras de índole interna, tales como la limitación de recursos financieros y humanos, la falta de capacidad para adaptar el producto a las condiciones de mercado, o la dificultad para obtener información, afecten de forma negativa a la actitud de la dirección frente a la exportación.

En cuanto a las barreras de naturaleza operativa, éstas guardan una estrecha relación con el índice de complejidad de las exportaciones, que ha sido definido tradicionalmente como "*el grado en el cuál la*

exportación es percibida como difícil de implantar o entender" (Axinn, 1988: pág 64). De este modo, se considera que los aspectos que contribuyen a esta complejidad son básicamente los trámites burocráticos y los aspectos financieros, incluidos ambos en lo que hemos denominado barreras operativas.

Distintos estudios han reconocido que la percepción de la complejidad está negativamente asociado con la adopción de la innovación en general (Rogers, 1983) y, en particular con la adopción de la estrategia de exportación (Axinn, 1988). No obstante, si revisamos aquellos estudios que versan sobre las barreras operativas y en los que se incluyen empresas exportadoras y no exportadoras, los resultados no son concluyentes. Por un lado, se afirma que son las exportadoras las que perciben en mayor grado barreras operativas (Yaprak, 1985; Katsikeas y Morgan, 1994). Por otro lado, algunos autores encuentran que la importancia de tales barreras aumenta a medida que incrementa el compromiso de la empresa en los mercados exteriores (Bilkey y Tesar, 1977; Sharkey, Lim y Kim, 1989; Katsikeas y Morgan, 1994), mientras que otros llegan a la conclusión contraria (Barret y Wilkinson, 1985). Por tanto, no existe unanimidad en la relación existente entre la percepción de barreras operativas y el compromiso exportador.

La revisión de los trabajos que versan sobre la percepción de barreras a la exportación, nos lleva a establecer las siguientes hipótesis:

H9: *Cuanto más elevadas sean las barreras informativas percibidas, más desfavorable será la actitud de la dirección hacia futuras exportaciones.*

H10: *Cuanto más elevadas sean las barreras internas percibidas, más desfavorable será la actitud de la dirección hacia futuras exportaciones*

H11: *Cuanto más elevadas sean las barreras operativas percibidas, más desfavorable será la actitud de la dirección frente a futuras exportaciones.*

4.1.1.3. Hipótesis relacionadas con las instituciones de apoyo a al exportación.

Las percepciones de la dirección pueden verse influidas por los programas de apoyo a la exportación, desarrollados por parte de instituciones externas. Por ello es importante destacar el papel jugado por algunos organismos de carácter público o privado, que se convierten en impulsores y promotores de la actividad exportadora (Reid, 1984; Coughlin y Cartwright, 1987; Singer y Czinkota, 1994 y Czinkota, 1996). Éstos, a través de las medidas de apoyo, tratarán de estimular la conexión con los mercados internacionales, anulando el efecto de aquellos factores que lo dificultan tales como el riesgo percibido, como consecuencia de la falta de información y conocimiento sobre las oportunidades de negocio y sobre la operativa internacional. En este sentido, la participación de la empresa en los programas de apoyo, aumenta, acelera, o incluso puede sustituir el conocimiento o experiencia de la dirección, a la vez que favorece una percepción más positiva de la actividad exportadora. No obstante, algunos autores dudan de la eficacia real de los sistemas de apoyo (Malekzadeh y Nahavandi, 1985; Christensen, Da Rocha y Gertner, 1987).

Aunque son pocos los estudios empíricos realizados al respecto, se ha observado una relación positiva entre el uso de medidas de apoyo a la exportación y los resultados alcanzados, medidos a través de la intención de iniciar o aumentar el compromiso exportador (Singer y Czinkota, 1994). Esto nos lleva a establecer dos nuevas hipótesis:

H12: *Cuanto mayor es la participación de las empresas en los programas de apoyo, menor es la percepción del riesgo de la actividad exportadora.*

H13: *Cuanto mayor es la participación de las empresas en los programas de apoyo, más favorable será la actitud de la dirección frente a futuras exportaciones.*

4.1.1.4. Hipótesis relacionadas con las características de la empresa.

Las características de una empresa determinan, por un lado, su capacidad competitiva para expandirse en mercados extranjeros, y por otro lado, inciden en las percepciones de la dirección con respecto al desarrollo de dichas actividades. En este sentido, y considerando el objetivo planteado, proponemos a continuación una serie de hipótesis que relacionan las características de la empresa con las percepciones de la dirección.

Así pues, el tamaño o dimensión de la empresa ha sido una de las variables que más atención ha recibido en las investigaciones que versan sobre el compromiso exportador. De este modo, se ha establecido en la mayor parte de los casos una relación positiva entre tamaño y probabilidad de exportar (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil y Nevin, 1981, Reid, 1983; Calvo, 1993; Fariñas, 1993; Wagner, 1995; Merino y Moreno, 1996). No obstante, también existen autores que manifiestan que el tamaño de la empresa no incide en tal decisión (Walters y Samiee, 1990). Entre las diferentes argumentaciones teóricas que apoyan la existencia de una relación positiva, se ha señalado que los directivos de las empresas más pequeñas perciben un mayor riesgo con respecto a la

actividad exportadora, debido a la ausencia de información y al gran impacto que sobre su empresa puede tener una decisión no acertada (Ali y Swiercz, 1991). Por ello, planteamos establecer la siguiente hipótesis:

> **H14**: *Cuanto mayor es el tamaño de la empresa, menor es la percepción del riesgo de la dirección con respecto a la actividad exportadora.*

Otra característica de la empresa, que puede afectar al desarrollo de actividades de exportación, es el nivel de internacionalización de las actividades internas. Pues bien, los principales trabajos realizados al respecto coinciden en señalar que la internacionalización de actividades internas puede constituir un importante estímulo para la internacionalización de las actividades externas. Entre las razones que justifican esta relación se encuentra el hecho de que la internacionalización de determinadas actividades internas puede llevar a la empresa a disminuir la percepción del riesgo, como consecuencia del incremento de conocimiento y de la experiencia en los mercados exteriores (Welch y Luostarinen, 1993; Korhonen, Luostarinen y Welch, 1996). Este efecto es similar al que se produce por la internacionalización de las actividades externas desarrolladas en el exterior, pilar básico de la teoría de las fases de desarrollo (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). En consecuencia, podemos establecer la siguiente hipótesis:

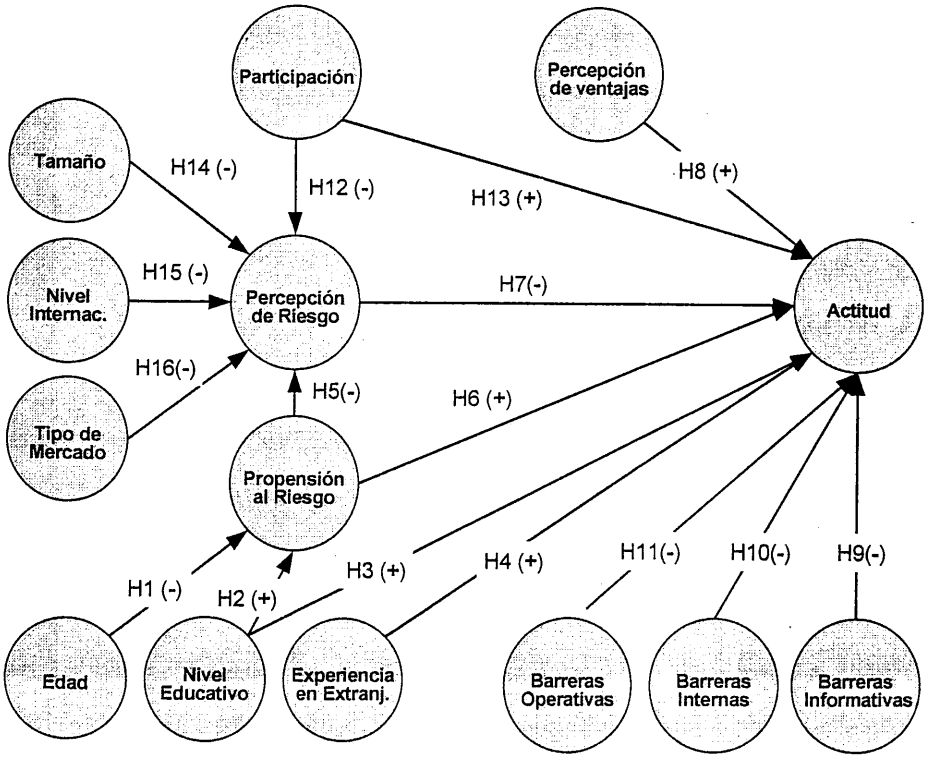
> **H15**: *Las empresas que tengan internacionalizadas parte de sus actividades internas percibirán un menor riesgo con respecto a la actividad exportadora.*

Por último, se reconoce que las empresas gozan en ocasiones de unas ventajas diferenciales que favorecen la realización de actividades exportadoras. De esta forma, las empresas que sirven un mercado local próximo encuentran grandes dificultades y tienden a no exportar (Cavusgil

actitud favorable por parte de la dirección (Bilkey, 1978; Cavusgil y Nevin, 1981; Cavusgil, 1984b; Axinn, 1988; Jarillo y Martinez, 1991; Greer, 1992; Julien et al, 1997).

El modelo se centra en un conjunto de atributos relacionados con características de la empresa y de sus directivos que reflejan diversos factores que influyen sobre la actitud de la dirección. Así, en la figura IV.1 se recogen las relaciones causales que existen entre los conceptos considerados. Éstas han sido establecidas en los anteriores apartados mediante el planteamiento de dieciséis hipótesis. Tal y como se puede observar en la figura IV.1 quedan recogidas cada una de estas hipótesis, indicando también, al lado de cada una de ellas, el signo esperado de la relación causal. Por último, señalar que la actitud de la dirección, objetivo final a analizar, actuaría como variable resultado.

FIGURA IV.1: MODELO PROPUESTO



y Naor, 1987). En este mismo sentido, estudios pioneros realizados en el campo de la internacionalización, ya afirmaron que aquellas empresas que cubrían un mercado doméstico más estrecho tendían a expandirlo antes de abarcar mercados extranjeros (Bilkey y Tesar, 1977; Reid, 1983). Por otra parte, se reconoce que cuando la empresa se expande más allá de su entorno local, empieza a moverse en entornos menos familiares, lo que implica mayores dificultades y costes en la comunicación. No obstante, a medida que va superando estas barreras, la familiaridad relativa con el mercado distante aumenta. Así pues, el grado de expansión en el mercado nacional, es decir, la amplitud con que la empresa abastece el mismo, le puede proporcionar un aprendizaje útil para abarcar en un futuro los mercados internacionales (Wiedersheim-Paul et al, 1978). Esta perspectiva de aprendizaje, defendida dentro de la teoría de las fases de desarrollo, ha sido apoyada por Root (1994). Por tanto, proponemos la siguiente hipótesis con relación al grado de expansión internacional:

> **H16**: *Las empresas con mayor expansión dentro del mercado nacional, percibirán un menor riesgo derivado del desarrollo de actividades de exportación.*

4.1.2. Modelo propuesto

La revisión de la literatura pertinente nos ha llevado al planteamiento de un modelo, que refleja los factores explicativos de la actitud de la dirección frente a futuras exportaciones. Pretendemos con ello comprender los determinantes de dicha actitud puesto que, tal y cómo se ha señalado, las investigaciones que versan sobre en el inicio del proceso de internacionalización, coinciden en destacar el papel central que desempeña la dirección de la empresa. De modo que se reconoce como un prerequisito para la realización de dicha actividad, una

4.2. OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

La revisión de la literatura nos ha llevado al planteamiento de un modelo que constituye la base de la presente investigación. Pues bien, antes de proceder al análisis y obtención de resultados, en este capítulo, describiremos brevemente el diseño de la investigación, justificaremos la muestra seleccionada, y comentaremos el desarrollo de las escalas de medida y los métodos cuantitativos utilizados para analizar los datos.

El objetivo general del presente estudio es el contraste del modelo desarrollado, que refleja los factores explicativos de la actitud de la dirección, frente a futuras exportaciones. Pretendemos con ello, comprender los determinantes de la *actitud de la dirección frente a exportaciones futuras.*

Por otra parte, junto con este objetivo general tratamos de estudiar si las características de la empresa, o del director general condicionan la percepción de las barreras a la exportación, así como la eficacia de las medidas de apoyo a la exportación.

Para conseguir ambos objetivos, el método de investigación que se considera más conveniente es el *estudio de campo*, en contraposición con los métodos puramente experimentales, debido a que se desea que las variables a investigar ejerzan su influencia de forma natural. De este modo, la información se obtiene de los entrevistados en su entorno habitual y el interés se centra en sus experiencias actuales.

Por otra parte, dada la complejidad del estudio a realizar y el estado actual de la investigación, que ofrece un mayor número de herramientas y directrices para la consecución de estudios cuantitativos se consideró más apropiado la realización de una investigación

cuantitativa. No obstante, es necesario recordar los costes de la realización de este tipo de investigaciones, entre los que destacan, la necesidad de hacer operativas las variables, el disponer de una muestra suficientemente amplia y representativa, el hacer asunciones estrictas, el disponer de datos cuantitativos que otorguen poder estadístico que permita generalizar los resultados y el tener capacidad de ejercer control sobre las personas, escenarios y otros factores, así como prevenir la contaminación causal.

El siguiente paso consistía en la elección entre la realización de las entrevistas cuantitativas mediante encuesta autoadministrada o mediante entrevistador. Dadas las limitaciones presupuestarias de los departamentos universitarios y ante la falta de financiación alguna para llevar a cabo la presente investigación, se tuvo que optar por la realización de una encuesta autoadministrada. Por otra parte, para hacer llegar el cuestionario se utilizó la encuesta postal, por la misma razón apuntada con anterioridad.

Un problema que frecuentemente presentan los envíos de cuestionarios por correo es el bajo número de respuesta que se obtiene, debido a diferentes causas. En ocasiones, el cuestionario es rechazado directamente por el propio entrevistado, debido a que puede estar demasiado centrado en su trabajo diario como para responder a un cuestionario. Otras veces, le preocupa que se divulgue información confidencial, por lo que suele ser reacio a contestar cuestionarios que no garanticen la confidencialidad. Estos condicionantes señalaban la conveniencia de utilizar una serie de estrategias que ayudaran a aumentar el índice de respuesta. Por ello, se elaboró una carta de presentación en la que se destacaban tres aspectos. En primer lugar, se justificaba la realización del estudio así como su importancia y utilidad. En segundo lugar, aseguraba la confidencialidad, la globalidad y el anonimato con que se trataría la información. Por último, se destacaba

también la importancia de las opiniones de los entrevistados para el buen fin de la investigación. La carta concluía incidiendo en la importancia de las sugerencias que los entrevistados quisieran plantearnos y en el agradecimiento por su colaboración.

4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA MUESTRA. FICHA TÉCNICA.

Para definir la muestra se tomó como ámbito la región andaluza y, como marco las 2821 pymes registradas en la base de datos Ardan y pertenecientes a los sectores agroalimentario, materias primas, semimanufacturero, bienes de equipo y bienes de consumo. La citada base de datos se elabora anualmente por el Instituto de Fomento de Andalucía en colaboración con Analistas Económicos de Andalucía, ESECA y la empresa Ardan en base a las cuentas anuales depositadas en el Registro Mercantil.

A continuación, calculamos los tamaños muestrales necesarios para conseguir errores de estimación aceptables para las variables incluidas en nuestra investigación. De este modo, para obtener un error en las escalas tipo likert de siete puntos inferior a 0.1 (con un nivel de confianza del 95%) es necesario una muestra aleatoria simple de 60 observaciones. El tamaño muestral ascendería a 100 si se quiere conseguir aceptables errores de estimación en el resto de variables (continuas o categóricas). Puesto que la tasa de respuesta en encuestas autoadministradas son bajas, oscilando en torno al 15%, hay que planificar la encuesta como un muestreo con re-entrevista. Según esa tasa de respuesta prevista y para conseguir la misma precisión que un muestreo aleatorio simple con respuesta completa, habría que enviar 250 cuestionarios y re-entrevistar a 75. Se enviaron 300 cuestionarios entre el 12 de Enero de 1999 y la fecha límite de recepción fue el 15 de Febrero, fueron devueltos 14 cuestionarios por dirección o titular desconocido, por

lo que se procedió a enviar 14 nuevos cuestionarios a empresas que se encontraban incluidas en la base de datos Ardan y que reunían los requisitos comentados anteriormente. De los 300 cuestionarios enviados se recibieron 32, lo que significaba un índice de respuesta del 10.5%. Dado el bajo índice de respuesta se optó por acudir personalmente a las empresas para entregar el cuestionario en algunos casos y en otros por telefonear para informarle del envío del cuestionario. Esta actividad se realizó durante los meses de Marzo y Abril de 1999. Se obtuvieron un total de 79 cuestionarios que unidos a los 32 anteriores suponían un total de 112 cuestionarios. Fue necesario eliminar 5 puesto que no habían contestado todos los conceptos.

Resulta factible considerar un posible sesgo de la muestra que no responde, es decir, que los que deciden no responder pueden ser significativamente diferentes de los que sí deciden hacerlo. Este hecho podrían suponer un problema para extrapolar los resultados de la muestra de análisis a toda la población. Por ello, si se puede demostrar que no hay diferencias significativas entre los que responden los primeros y los que responden en la re-entrevista, se pueden considerar todas las observaciones de forma conjunta para hacer las oportunas estimaciones.

Considerando que en nuestra muestra final existían dos tipos de cuestionarios, por una parte los que recibimos con el primer envío y por otra, los que obtuvimos con la re-entrevista, realizamos un análisis de la varianza, en aquellas variables que por su escala de medida lo permitían, no encontrándose diferencias significativas. Por tanto, podemos decir que las empresas que no respondieron al cuestionario no introducen un sesgo significativo en los resultados finales que obtengamos en el estudio y no suponen una amenaza para extrapolar los resultados a la población total.

Algunos cuestionarios recibidos incluían la tarjeta de presentación de la empresa contestataria, así como algunas preguntas que habían

despertado su interés. Contactamos con dichas empresas para intercambiar impresiones al respecto y aprovechamos este nuevo contacto para reiterar nuestro agradecimiento por su colaboración.

Una vez cerrado el proceso de recepción, se procedió a la informatización de los datos en una base de datos diseñada al efecto. Para evitar posibles errores, que pudieran imprimir algún sesgo a la investigación, se realizó un control sobre la mecanización y se revisaron los cuestionarios, no detectándose errores.

4.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

La construcción del cuestionario es una etapa esencial en el proceso de investigación, hasta el punto de que un diseño inadecuado puede poner en juego el éxito de una encuesta y de la investigación. Conscientes de este hecho procedimos al diseño del cuestionario siguiendo una serie de directrices.

Sin olvidar que la función de todo cuestionario es plasmar en las preguntas los objetivos que se persiguen con la investigación, así como servir de estímulo para que el entrevistado se implique y coopere, se intentó que éste respondiera a una estructura adecuada. Además, se utilizaron preguntas cerradas puesto que las preguntas abiertas no son recomendables en cuestionarios por correo, ya que el grado de respuesta depende del interés y de la locuacidad de quién responde. Todo esto, nos permitirá que la información que se reciba del entrevistado se pueda analizar conjuntamente, establecer comparaciones y algo fundamental, que se minimicen los errores de respuesta.

Posteriormente, se deben formular los ítems que medirán los distintos conceptos. Considerando que la mayor parte de los ítems

utilizados en esta investigación, han sido adaptados de estudios realizados en lengua inglesa, se prestó especial atención a la traducción de las versiones originales para captar los matices lingüísticos. Además, para asegurar la correcta comprensión del cuestionario por parte de las personas encargadas de su cumplimentación, realizamos una serie de entrevistas personales con un borrador del mismo, a un grupo de directivos de empresas con objeto de adaptarlo a un lenguaje fácilmente comprensible.

Se intentó minimizar la utilización de cuestiones expresadas negativamente, debido a que inducen con facilidad a error y sólo se utilizaron cuando se consideraron apropiadas al contexto de la pregunta. Se procuró, por tanto, utilizar en todas las cuestiones frases cortas, simples y en positivo. Por último, también se tuvo cuidado de no plantear cuestiones que pudieran estar sesgadas, ser intencionadas o que trataran de extraer información confidencial.

Otro aspecto que se tuvo en cuenta, fue la secuencia de las cuestiones. El orden de las preguntas es también un aspecto importante, en la medida en que puede influir en las respuestas. Se considera conveniente que las preguntas tengan una secuencia lógica que facilite su contestación. En consecuencia, el cuestionario fue dividido en secciones que representaban las principales dimensiones analizadas.

En la primera sección, se incluían una serie de preguntas en las que se procedía a captar información sobre los principales obstáculos percibidos por las empresas con respecto a la exportación, las percepciones de la dirección sobre las características de dicha actividad, su actitud frente a futuras exportaciones y su propensión a asumir riesgos.

La medición se realizó mediante escalas tipo *likert*. Este tipo de escalas, tienen como principal ventaja, el permitir una valoración positiva o negativa de cada ítem, siendo apropiadas para valorar aspectos múltiples de la varianza analizada y además, resultan fáciles de responder por parte de las personas entrevistadas. La escala likert también permite el uso de procedimientos estadísticos que se pueden aplicar a escalas de intervalos. Se consideró más conveniente utilizar unas escalas bidireccionales simétricas, es decir, con un punto de indiferencia. Así, para medir los obstáculos percibidos se utilizó una escala de cinco puntos que abarcaba desde la categoría de "*no importante*", a la que se le atribuía una puntuación de 1 hasta la de *"muy importante",* con un valor de 5. Para el resto de conceptos se utilizó una escala de siete puntos que comprendían desde el 1, *"totalmente en desacuerdo"*, hasta el 7, *"totalmente de acuerdo"*, siendo el cuatro la posición de indiferencia.

La segunda sección recogía la opinión con respecto a las principales instituciones que promocionan las exportaciones, así como su conocimiento y utilización de las distintas medidas de promoción de las exportaciones. Para medir el conocimiento de los distintos programas de apoyo, se les solicitó que manifestaran el nivel de información que poseían de una serie de programas de apoyo, utilizando para ello una escala ordinal con cuatro categorías (Mucha, Bastante, Poca y Ninguna). La selección de los programas incluidos, se llevó a cabo siguiendo las indicaciones de personas pertenecientes a distintas instituciones.

Por su parte, para medir la participación en actividades de apoyo, se les proporcionó una lista de organismos, y se les pidió que indicaran si habían formado parte de alguna de las actividades promovidas por los mismos, especificando en caso afirmativo, el tipo o tipos de actividad en la que habían participado (Formación, Apoyo Comercial, Apoyo Financiero y Obtención de Información).

Por último, dentro de esta sección se trató de medir la calidad de servicio de los distintos organismos, utilizando una escala ordinal de cinco puntos, que abarcaba desde la categoría de "*muy malo*", a la que se le atribuía la puntuación de 1, hasta la de "*muy bueno*" con un valor de 5. En esta última pregunta se incluyó además la categoría de "*no sabe, no contesta*" puesto que, se consideraba que podía aportar información relevante para la investigación, asumiendo el riesgo de que algún entrevistado la utilizara como subterfugio.

En la tercera sección, se incluían preguntas relacionadas con características socioeconómicas y demográficas de la empresa y de su director general, utilizando escalas nominales o de razón. Se situaron al final del cuestionario tal y como se recomienda (Luque, 1997), pues son las que menos esfuerzo requieren del entrevistado, y en caso de que alguna de ellas, no fuera del agrado del mismo o no deseara contestarlas, no provocaría distorsión posterior en el resto de las respuestas.

El cuestionario final constaba de cuatro páginas y un total de 121 cuestiones. Se iniciaba con las instrucciones para su cumplimentación y en todo momento se trató de cuidar su aspecto para que transmitiera seriedad, interés por la investigación y comodidad en su respuesta.

Para testar la bondad del cuestionario, se realizó un sondeo piloto a nueve empresas convenientemente seleccionadas de entre las que conforman la población objetivo. El proceso de pretest consistió en un contacto telefónico con las empresas en las que, tras informarles del objetivo de la investigación, se concertaba una entrevista personal. En esta entrevista se les pedía que hicieran una crítica constructiva al cuestionario y que aportaran cualquier sugerencia que estimaran conveniente. Las sugerencias se centraron principalmente en la clarificación de algunas de las preguntas realizadas. El cuestionario fue

ligeramente modificado para reflejar esas matizaciones y no se consideró necesario la realización de un segundo pretest.

4.5. INSTRUMENTOS DE MEDIDA PROPUESTOS

En nuestro estudio utilizamos escalas compuestas para los conceptos actitud frente a exportaciones futuras, percepción de riesgo, propensión al riesgo, percepción de ventajas relativas derivadas de las exportaciones y percepción de barreras a la exportación. Por ello, en los apartados siguientes, nos centraremos en definir los conceptos, identificar las dimensiones de los mismos y seleccionar los indicadores adecuados para medirlos. En todos los casos se intentó crear un instrumento que permitiera medir la variable y estimar la naturaleza del concepto, de forma fiable y válida, para lo que se siguieron los pasos recomendados por Bollen (1989)[1]. La validez y consistencia de los instrumentos de medida se realizará en el capítulo de análisis y resultados.

4.5.1. Medida de la Actitud de los Directivos frente a Futuras Exportaciones.

Las actitudes son estados mentales aprendidos, debido a que son función de las creencias y valores de la persona. De este modo se puede considerar como "*un constructo hipotético que describe un comportamiento humano potencial*" (Hughes, 1971, pág. 10).

Gripsurd (1990) reconoció la necesidad de analizar las actitudes de los directivos frente a las futuras exportaciones, en aquellas

[1] Los cuatro pasos recomendados son: 1) otorgar un significado al concepto, 2) identificar las dimensiones y las variables latentes que lo representan, 3) crear indicadores basados en el planteamiento teórico previo y 4) especificar la relación entre los indicadores o variables observadas y los conceptos o variables latentes.

investigaciones que versaran sobre las exportaciones futuras de las empresas, ya que éstas últimas no eran directamente observables.

Para adentrarnos en el estudio de las actitudes de los directivos frente a futuras exportaciones, tomamos como base la propuesta de que, el comportamiento exportador de las empresas puede ser conceptualizado como el proceso de adopción de una innovación (Johanson y Vhalne, 1977; Bilkey y Tesar, 1977; Lee y Brasch, 1978; Reid, 1981). La aplicabilidad del proceso de adopción de la innovación a la toma de decisiones relacionada con la actividad exportadora, ha sido puesta de manifiesto en numerosos trabajos (Ali y Swiercz, 1991; Lim, Sharkey y Kim, 1991; Yang, Leone y Alden, 1992; Axinn et al, 1995).

Por su parte, Lim, Sharkey y Kim (1991) diferencian cuatro estados por los que pasan las empresas que adoptan la estrategia de exportación, que van desde el de conocimiento de ésta hasta la adopción, pasando por dos etapas intermedias denominadas de interés y de intención.

La actitud frente a futuras exportaciones se centra en estas dos etapas intermedias, incluso la intención futura de exportar o el interés por la exportación, se utilizan como sinónimos de este término. La fuerte relación positiva existente entre el interés de la dirección por la actividad exportadora y la intención de adoptar dicha estrategia de exportación, puede explicar por qué, en algunas ocasiones, cuando se habla de la actitud de la dirección hacia futuras exportaciones, se hace referencia a la intención, en otras al interés y en otras a ambas variables (Lim, Sharkey y Kim, 1990).

En nuestra investigación, utilizamos el término actitud frente a futuras exportaciones incluyendo dentro del mismo, tanto el interés como la intención hacia futuras exportaciones, aunque posteriormente

comprobaremos si existen dos constructos diferenciados o, por el contrario, la actitud está formada por una sola dimensión.

Los trabajos en los que se ha analizado la *actitud frente a futuras exportaciones,* han utilizado más de un ítem para operacionalizar esta variable, a excepción del realizado por Gripsrud (1990) y de la investigación llevada a cabo por Axinn, en 1988. Por otro lado, hay que señalar que estas investigaciones, se han realizado, en algunas ocasiones, utilizando una muestra formada tanto por empresas exportadoras como no exportadoras, mientras que en otras, han incluido sólo empresas de un tipo u otro.

En el estudio realizado por Yang, Leone y Alden (1992), la *intención futura de exportar* fue medida por una escala dicotómica de tres ítems. De este modo, los entrevistados respondían "*sí*" o "*no*" a las siguientes preguntas: 1) ¿está su empresa interesada por la exportación?, 2) ¿tiene planificado su empresa iniciar sus exportaciones en los próximos dos años?, y 3) ¿se plantea utilizar, su empresa, un posible exceso de recursos para iniciar sus ventas en los mercados extranjeros?. Así, el primero de los ítems refleja el interés por la exportación, mientras que los dos restantes ponen de manifiesto la intención. Por último, hemos de señalar que, en este caso, la muestra estaba formada por empresas que no realizaban en ese momento actividades de exportación.

Entre los estudios que han analizado la intención futura de exportar por parte de empresas exportadoras, destaca el realizado por Axinn, Savitt, Sikula y Thach (1995). Los autores utilizaron tres ítems para medir la *intención futura de exportar.* Así, se les pedía a los encuestados que indicaran en una escala tipo Likert de cinco puntos el grado en el cuál consideraban probable o no probable en los próximos cinco meses: 1) exportar a nuevos mercados, 2) introducir nuevos productos en los mercados extranjeros, e 3) incrementar su porcentaje de ventas en los

actuales mercados extranjeros. El principal inconveniente para utilizar esta medida, en nuestra investigación, lo constituye el hecho de que sólo es válida para empresas que en el momento de la investigación sean exportadoras. Este hecho nos obligaría a utilizar otra medida diferente para las no exportadoras. Además, sólo recoge variables relacionadas con la intención.

Entre las investigaciones que incluyen tanto a empresas exportadoras como no exportadoras, destaca la realizada por Lim, Sharkey y Kim (1990). En ésta se diferencian de forma clara la *intención futura de exportar* y el *interés por la exportación*. Así, *la intención futura de exportar* fue definida operativamente por una escala tipo likert de cinco puntos, formada por tres ítems relacionados con: 1) la probabilidad de que la empresa llegue a ser un gran exportador en los próximos cinco años, 2) la probabilidad de que la empresa responda a pedidos realizados por clientes extranjeros y 3) la valoración del deseo de la empresa de exportar. Por su parte, el *interés por la exportación* fue medido por una escala tipo likert de cinco puntos, formada también por tres indicadores que reflejaban: 1) el interés de la empresa por exportar sus productos a los mercados extranjeros, 2) el interés por hacer negocios con clientes extranjeros y 3) el interés por buscar oportunidades de negocio en el exterior. Por otro lado, se comprobó que las dos escalas gozaban de una alta fiabilidad y validez.

Otro estudio, en el que la muestra estaba también formada por empresas exportadoras y no exportadoras, fue el realizado por Ali y Swiercz (1991). En él, para medir la actitud frente a futuras exportaciones, se incluyeron ítems que reflejaban el interés de la dirección por exportar, la intención de exportar y la percepción de la dirección con respecto a la compatibilidad de dicha estrategia con los objetivos de la empresa. No obstante, teniendo en cuenta que en nuestra investigación diferenciamos el concepto percepción de la dirección con respecto a las exportaciones y

la actitud de la dirección, no consideramos conveniente utilizar dicha escala.

Una vez revisadas las escalas utilizadas en los distintos estudios, se consideró más apropiada para medir la actitud frente a futuras exportaciones, la escala propuesta por Lim, Sharkey y Kim, ya que es válida para medir de forma independiente, la *intención futura* y el *interés por la exportación,* por lo que nos permitirá comprobar la unidimensionalidad o no del concepto actitud y, por otro lado, se puede utilizar tanto en empresas exportadoras como en no exportadoras. Además, las mismas gozan de una alta fiabilidad y validez.

Por ello, se les pidió a los directivos que manifestaran, utilizando una escala tipo likert de siete puntos, su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Creo que mi empresa llegará a ser una gran empresa exportadora en los próximos cinco años.
- Mi empresa busca con frecuencia oportunidades de negocio en el extranjero.
- A mi empresa no le interesa vender sus productos en el extranjero.
- Mi empresa está muy interesada en hacer negocios con clientes extranjeros.
- La exportación es una actividad deseable para mi empresa.
- Mi empresa debe atender cualquier solicitud de un cliente potencial extranjero.

4.5.2. 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, pág. 1575).

Esta definición es consistente con trabajos anteriores que han definido la misma, en términos de (a) evaluación del tomador de decisiones de una situación (Jackson y Dutton, 1988), (b) estimación probabilística del grado y el control del riesgo y (c) la confianza en esas estimaciones (Baird y Thomas, 1985).

Por su parte, Sitkin y Weingart (1995) determinan que, en el concepto percepción del riesgo, hay que considerar dos aspectos las características de la decisión y la probabilidad de alcanzar éxito con la misma. Para medir el primer aspecto, es necesario caracterizar la decisión a la que se enfrenta un sujeto, y para ello, utilizaron una escala de diferencial semántico que reflejaba tres atributos (oportunidad importante/amenaza importante; posibilidad de ganar/posibilidad de perder; situación positiva/situación negativa). El segundo aspecto, lo midieron con un ítem que reflejaba la probabilidad de obtener un resultado exitoso, también, a través de una escala de diferencial semántico de siete puntos.

En el contexto de las exportaciones, el concepto de percepción del riesgo asociado al desarrollo de dichas actividades, se ha operacionalizado utilizando una escala tipo likert de cinco puntos, con un solo ítem, en el que se compara si el riesgo de realizar ventas en los mercados exteriores difiere del que se percibe al realizar ventas en el mercado nacional (Cavusgil y Naor, 1987; Jaffe y Pasternak, 1994).

En nuestro estudio incluimos una escala tipo likert de siete puntos, formada por un ítem, que permite medir la percepción de riesgo de forma similar a la realizada en estudios de exportación, es decir, comparando el riesgo percibido derivado de esta actividad, con el riesgo de realizar

ventas en el mercado doméstico. No obstante, dadas las limitaciones que conlleva el medir un concepto a través de un sólo ítem, decidimos incluir también cuatro ítems, adaptados de la escala utilizada por Sitkin y Weingart (1995), que reflejaran las características de la decisión de exportar y la probabilidad de obtener un resultado exitoso. Así pues, los directivos tenían que indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

- El vender productos en los mercados extranjeros implica mucho más riego que en España.
- La exportación es una oportunidad importante para mi empresa.
- Con la exportación existe una alta probabilidad de perder dinero
- La exportación es positiva para mi empresa.
- Mi empresa tiene una alta probabilidad de alcanzar el éxito en los mercados exteriores.

4.5.3. Medida de la Propensión al Riesgo.

La propensión a asumir riesgo ha sido conceptualizada, con frecuencia, como la tendencia de un individuo a asumir riesgos. Así, Mac-Crimmon y Wehrung´s (1990, pág. 25), definieron la propensión a asumir riesgos en términos de "*la medida del deseo de asumir riesgos*" y Sitkin y Pablo (1992, pág. 12), consideraron la misma como "*la tendencia de un individuo a asumir o evitar riesgo*".

Por otro lado, Papadakis, Lioukas y Chambers (1998, pág. 123) definen la propensión al riesgo, a la que también denominan actitud hacia el riesgo, como "*la disposición psicológica de los individuos de mostrar diversos grados de comportamiento con respecto a asumir o evitar riesgos*".

La complejidad de dicho concepto, ha llevado a que se reconozca la dificultad de su medición. De este modo, son numerosas las investigaciones en las que para medir la propensión al riesgo, se les pide a los entrevistados que contesten a un amplio número de preguntas después de haber leído detenidamente un caso práctico (Sitkin y Weingart, 1995).

En el contexto de las exportaciones, Roux (1987) propuso, para medir la propensión a asumir riesgos, el enfrentar a los directivos hipotéticamente ante varias situaciones en las que tenían que invertir una cantidad fija (el 0,5% o el 1% sobre el volumen de ventas) para conseguir nuevos clientes, con los que ganarían en todos los casos el 10% sobre el volumen de ventas. Las ventas se realizaban en unos casos en el mercado nacional y en otros en mercados extranjeros. En cada una de las cuatro situaciones, los directivos eran preguntados sobre el número mínimo de oportunidades de ganar el cliente que consideraban necesario, antes de decidirse a realizar la inversión. La puntuación iba desde 1 hasta 10, correspondiendo el valor (1) para la alternativa "1 oportunidad de cada 10 de ganar al cliente" y (10) si indicaba "10 oportunidades de cada 10 de ganar al cliente".

En los estudios comentados con anterioridad, la medición de la propensión al riesgo implicaba el incluir en el cuestionario, o un caso práctico, o varias situaciones sobre las que posteriormente se formularían una serie de preguntas. Ello supondría alargar excesivamente el cuestionario, por lo que no se consideró adecuado utilizar ninguna de ellas.

Papadakis, Lioukas y Chambers (1998) definen operativamente la propensión a asumir riesgos, mediante una escala tipo likert de cinco puntos, compuesta por once ítems, que medían la disposición psicológica de los directivos frente al riesgo. Los ítems fueron adaptados del

Inventario de personalidad de Jackson y de la Escala de propensión a asumir riesgos (Eysenck y Wilson, 1975). Así, se seleccionó de dichas escalas, aquellos que se aproximaban a situaciones de negocio, o implicaban un riesgo monetario para el tomador de decisiones.

La buena fiabilidad y validez de ésta última medida nos llevó a utilizar la misma, para medir la propensión a asumir riesgos en nuestra investigación. Así, se enunciaron las siguientes afirmaciones, sobre las que los directivos tenían que manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo:

- Prefiero un trabajo que implique cambios y viajes incluso aunque sea más arriesgado e inseguro.
- Pienso que merece la pena cambiar de trabajo aún cuando la probabilidad de mejorar sea baja.
- Leo la letra pequeña antes de firmar un contrato.
- Me preocupa mucho estar endeudado.
- Yo ahorro con regularidad.
- No dejaría un trabajo hasta que no tuviera otro seguro.
- Pienso que la gente emplea demasiado tiempo salvaguardando su futuro con ahorros y seguros.
- Pienso que es buena idea suscribir un plan de pensiones.
- Soy bastante cauteloso ante nuevas situaciones.
- Uno debería intentar no pedir nunca un préstamo.
- Cuando compro algo, usualmente leo la garantía.

4.5.4. Medida de la Percepción de las Ventajas Relativas de la Exportación.

En el paradigma de adopción de la innovación, la ventaja relativa se puede definir como el grado, en el cual, una innovación se percibe

mejor que la idea a la que sustituye. Dentro del contexto de las exportaciones Axinn (1988; pág. 64) considera la misma como el "*grado en el que la exportación es percibida como mejor que la venta en el mercado nacional*". Por tanto, el índice que mide la percepción de las ventajas relativas reflejará los beneficios que pueden derivarse para la empresa, de las exportaciones y que la venta de productos en el mercado nacional no ofrece.

Para medir la ventaja relativa, Axinn (1988) utilizó una escala tipo likert de cinco puntos, en la que se les pedía a los entrevistados que manifestaran su nivel de acuerdo, o desacuerdo, con cada una de las siguientes afirmaciones:

- La exportación no es arriesgada si se planifica bien.
- El coste de servir a los mercados extranjeros es más razonable de lo que la gente piensa.
- Los mercados extranjeros pueden resultar más rentables para los productos de mi empresa que el mercado nacional.
- Mi empresa puede obtener un margen más elevado vendiendo sus productos en el mercado nacional que vendiéndolos en mercados extranjeros.
- La exportación ayudará a mejorar la posición de mi empresa en el mercado nacional.
- La exportación ofrece mayores oportunidades de crecimiento para mi empresa que el mercado nacional.
- Mi empresa tendrá una mayor capacidad para diversificar su línea de productos si exporta.
- La rentabilidad financiera de mi empresa será mayor si concentramos nuestros esfuerzos en el mercado nacional y no nos implicamos con la actividad exportadora.
- La venta en los mercados extranjeros puede ayudar a mi empresa a desarrollar productos más competitivos para vender en el mercado doméstico.

No obstante, hay que señalar que algunos de esos ítems fueron ya utilizados en trabajos previos, realizados en el ámbito de las exportaciones tales como el de Bilkey y Tesar (1977); Cavusgil y Nevin (1981) y Reid (1983).

En el trabajo realizado posteriormente por Axinn et al (1995), se utilizaron tres índices para medir este concepto. El primero hacía referencia a las ventajas que puede suponer la actividad exportadora para el producto de la empresa, el segundo recogía aquellos ítems que ponen de manifiesto la mejora que se puede producir en la rentabilidad obtenida por la empresa y, el tercero se encontraba formado por los ítems relacionados con los posibles beneficios que se pueden derivar para los propietarios de la empresa. A continuación, se especifican las afirmaciones para cada uno de los índices citados:

- Ventajas para el producto:
    - Mi empresa tendrá una mayor capacidad para diversificar su línea de productos si exporta.
    - La venta en los mercados extranjeros puede ayudar a mi empresa a desarrollar productos más competitivos para vender en el mercado doméstico.
- Ventajas que inciden en la rentabilidad:
    - Los mercados extranjeros pueden resultar más rentables para los productos de mi empresa que el mercado nacional.
    - Mi empresa puede obtener un margen más elevado vendiendo sus productos en el mercado nacional que vendiéndolos en mercados extranjeros.
    - Mi empresa espera que los esfuerzos realizados en la actividad exportadora estén directamente relacionados con el resultado que se obtenga de la misma.

- Ventajas para los propietarios:

  - La exportación ayudará a mejorar la posición de mi empresa en el mercado nacional.
  - La rentabilidad financiera de mi empresa será mayor si concentramos nuestros esfuerzos en el mercado nacional y no nos implicamos con la actividad exportadora.

Para comprobar la convergencia y validez discriminante de los mismos, se realizó un análisis factorial de componentes principales y la fiabilidad fue evaluada a través del coeficiente alpha de Cronbach. Los resultados indican buena validez de convergencia y fiabilidad aceptable para el primer y tercer indicador. A pesar de su baja fiabilidad, el segundo índice se mantuvo en el análisis que se realizó en dicho trabajo.

En nuestro estudio, utilizamos estos tres últimos índices para medir las ventajas relativas, incluyendo en el último, además, el indicador del estudio de Axinn (1988), que reflejaba las oportunidades de crecimiento que la actividad exportadora puede proporcionar a la empresa. El segundo indicador se mantuvo a la espera de comprobar la fiabilidad on los datos de nuestro estudio.

4.5.5. Medida de la Percepción de Barreras a la Exportación.

Las barreras u obstáculos a la exportación, pueden ser definidas como aquellas condiciones del entorno y/o circunstancias internas de la empresa, que dificultan la realización de la actividad exportadora.

En los numerosos trabajos empíricos, que han tratado de identificar las principales barreras percibidas por las empresas, se les ha proporcionado a los entrevistados una lista más o menos amplia de posibles ítems que reflejaban los obstáculos a la actividad exportadora. Los mismos habían sido obtenidos, o bien a través de entrevistas piloto realizadas en profundidad, o bien, tomando como base anteriores investigaciones empíricas. En éste último caso, los ítems eran adaptados a cada estudio en función de que el mismo incluyera sólo empresas exportadoras, sólo empresas no exportadoras, o de ambos tipos.

Por otro lado, para medir la importancia de cada barrera se han utilizado distintas escalas. De este modo, los trabajos realizados se pueden dividir en tres grupos. En el primero, nos encontramos con aquellos estudios en los que se les pedía a los encuestados que manifestaran su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones realizadas, utilizando una escala tipo likert de cinco puntos (Gripsrud, 1990). De esta forma, si consideraban que una determinada afirmación se cumplía totalmente, tenían que señalar el valor (5), mientras que si consideraban que no se cumplía en absoluto, señalarían el valor (1).

En un segundo grupo, se encuentran aquellas investigaciones en las que los entrevistados eran preguntados por la importancia de cada ítem, como barrera u obstáculo para realizar la actividad exportadora. En este caso, la medición se llevaba a cabo con escala tipo likert de cinco puntos, que abarcaba desde la categoría de "no importante" hasta "muy importante" (Sharkey, Lim y Kim, 1989; Ramaswami y Yang, 1990; Yang, Leone y Alden, 1992).

Por último, el tercer grupo lo forman aquellos trabajos que han utilizado una escala de suma constante. En ellos, los entrevistados tenían que distribuir un total de 100 puntos, en función de la importancia relativa

que atribuían a cada uno de los ítems señalados como barrera para exportar (Naidu y Rao, 1993).

En nuestra investigación, tomando como base la revisión efectuada en el capítulo tercero, elaboramos una lista de los principales ítems que pueden obstaculizar la realización de la actividad exportadora. Posteriormente fueron adaptados los mismos considerando las particularidades de nuestro estudio. En la tabla IV.1 se recogen los ítems agrupados por categorías.

No obstante, para determinar adecuadamente la estructura de las barreras a la exportación, se llevará a cabo un análisis factorial de componentes principales, de forma similar al que se ha realizado en gran parte de los estudios comentados anteriormente. (Bauerschmidt, Sullivan y Gillespie, 1985; Sharkey, Lim y Kim, 1989; Ramaswami y Yang, 1990; Yang, Leone y Alden, 1992; Naidu y Rao, 1993).

Por otra parte, se ha utilizado una escala tipo likert de cinco puntos, similar a la utilizada por Sharkey, Lim y Kim (1989), Ramaswami y Yang (1990), Yang, Leone y Alden (1992). No se utilizó una escala de suma constante, ya que es probable que los encuestados distribuyan más o menos puntos aleatoriamente y además, el número alto de ítems que se tenían que incorporar podía dificultar la respuesta y provocar confusión o fatiga.

TABLA IV.1: ÍTEMS IDENTIFICATIVOS DE LAS BARRERAS A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

Barreras externas:

- Fuerte competencia de los nuevos países industriales y/o países subdesarrollados.
- Elevada competencia existente en los mercados extranjeros.
- Ausencia de incentivos por parte del estado.
- Normas técnicas vigentes en otros países.
- Posibles variaciones en el tipo de cambio de la peseta.

Barreras culturales:

- Diferencias culturales y de lenguaje.
- Diferencias en los estándares de seguridad y calidad.

Barreras informativas:

- Desconocimiento de las oportunidades de negocio en los mercados extranjeros.
- Falta de conocimiento de los procedimientos para exportar.
- Falta de información sobre los mercados extranjeros

Barreras operativas:

- Retrasos en los pagos por parte de los clientes.
- Problemas de obtención de financiación.
- Exceso de burocracia y de operaciones para llevar a cabo una exportación.
- Costes de transporte demasiado elevados.
- Riesgo de no cobrar las ventas realizadas.
- Dificultad para conseguir un canal de distribución adecuado en los mercados extranjeros.

Barreras internas:

- Falta de personal con experiencia en el extranjero.
- No poseer productos apropiados para los mercados extranjeros.
- Elevado coste de adaptación del producto a los mercados extranjeros.
- Falta de recursos para dedicar a la exportación.
- Escasa dimensión de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.6. Medidas de las características socioculturales de los directivos.

Las medidas de las características socioculturales de los directivos, lógicamente son mucho más directas que las anteriores. La edad ha sido medida por el número de años que manifiesta tener el directivo. El nivel educativo se midió en una escala de cinco puntos basada en el nivel educativo más alto poseído por el mismo: (1) graduado escolar o inferior, (2) bachiller o formación profesional, (3) diplomado universitario, (4) licenciado universitario y (5) doctor. En esta forma de actuar procedemos análogamente a la forma en que lo hacen Guthrie et al (1991), Datta y Guthrie (1994), Rajagopalan y Datta (1996) y Papadakis, Lioukas y Chambers (1998). Posteriormente, en el modelo la inclusión de esta variable se realiza considerando únicamente dos categorías "sin estudios universitarios" y "con estudios universitarios".

Por su parte, de cara a medir el tiempo que había trabajado, vivido o estudiado en el extranjero, al igual que en trabajos previos, se solicitó que indicaran si se había producido este hecho y en caso afirmativo el número de años (Barret y Wilkinson, 1985; Da Rocha et al, 1990; Dichtl et al, 1990; Leonidou, Katsikeas y Piercy, 1998).

4.5.7. Medidas de las características de la empresa.

Para medir las características de la empresa fueron usadas escalas nominales o de razón. Así, se utilizó escalas nominales para el sector de actividad, el grado de expansión nacional y el compromiso con la exportación. En este último caso la escala fue dicotómica con las categorías "sí" y "no". Con respecto al grado de expansión nacional, el

encuestado debía decidirse por aquella área de mercado que mejor describiera el alcance geográfico de sus ventas de entre cuatro áreas posibles de cobertura nacional: nivel local, provincial, regional, o nacional. Por otro lado, las escalas de razón se utilizaron para medir la antigüedad de la empresa y el número de empleados.

Además, estabamos muy interesados por conocer el nivel de internacionalización de sus actividades internas, por lo que se utilizaron escalas dicotómicas para conocer: 1) si existían socios extranjeros, 2) si la empresa importaba tecnología, 3) si la empresa importaba materia prima y 4) si la empresa importaba productos intermedios. Además, con respecto a la importación de tecnología, materia prima y producto intermedio, en caso afirmativo, se les solicitó que indicaran el porcentaje que suponían las mismas sobre el importe total adquirido por su empresa. Con estos datos se elaboró un índice global de internacionalización de las actividades internas.

4.5.8. Medidas del conocimiento de los programas de ayuda a la exportación, participación en las actividades de apoyo y la calidad del servicio prestado por los organismos externos.

La falta de trabajos empíricos relacionados con aquellos aspectos que definen la eficacia de las medidas de apoyo, nos ha llevado a tener que crear nuestras escalas. Así, el conocimiento de los programas de ayuda a la exportación se midió a través de la información que poseían los directivos de los distintos programas y de las medidas señaladas en el cuestionario, por lo que se les pidió que escogieran una de las cuatro categorías siguientes: *Mucha, Bastante, Poca* y *Ninguna.* Por su parte, la

participación en las medidas de apoyo fue medida por una escala dicotómica del tipo si/no.

La calidad de servicio ha sido conceptualizada con frecuencia como "*un juicio global o actitud relacionada con la superioridad de un servicio*" (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988, pág.16). Además, la calidad de servicio se ha relacionado con conceptos tales como las percepciones o las expectativas. Así, puede definirse la misma como "*las creencias de los consumidores con respecto al servicio percibido, o como los deseos o necesidades de los consumidores con respecto a lo que sienten del servicio que debería ofrecer una empresa, más que del servicio que puede ofrecer*" (Teas, 1993, pág 18)

La medición de este concepto se ha venido realizando a través de escalas de diferenciales semánticos. Así, Cronin y Taylor (1992) construyen una escala de un ítem, de diferencial semántico de siete puntos, para medir la calidad de servicio, solicitando a los encuestados que describieran su opinión en función de su propia experiencia, utilizando el atributo *Muy pobre/Excelente*. Teas (1993), diseña una escala de diferencial semántico, de diez puntos, aunque en este caso el atributo es *Calidad extremadamente baja/Calidad extremadamente alta*. De forma análoga Bitner y Hubbert (1994), miden la calidad de servicio, con una escala de cinco puntos de diferencial semántico, considerando el atributo *Pobre/Excelente*.

La buena fiabilidad y validez de estas medidas nos lleva a poder utilizar, de forma indistinta, las mismas para medir la calidad de servicio en nuestra investigación. Así, decidimos utilizar una escala de diferencial semántico de cinco puntos, utilizando el atributo *Muy Malo/ Muy Bueno*.

4.6. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.

Puesto que el objetivo general del presente estudio era el desarrollo y contraste de un modelo que refleje los factores explicativos de la actitud de la dirección frente a futuras exportaciones, resultaba necesario emplear un método de análisis de datos que permitiera responder a dos cuestiones claves. En primer lugar, si todos los constructos considerados en el modelo son válidos y están bien considerados entre ellos. En segundo lugar, si la relación entre los mismos se produce según se ha previsto. El *modelo de ecuaciones estructurales* permitirá responder a estos planteamientos (Del Barrio y Luque, 2000). Esta técnica proporciona un método directo de tratar con múltiples relaciones simultáneamente, a la vez que se da eficacia estadística, además tiene una capacidad para evaluar las relaciones exhaustivamente y proporcionar una transición desde el análisis exploratorio al confirmatorio (Hair et al, 1999).

No obstante, antes de proceder al análisis del modelo estructural propuesto estudiamos si los conceptos teóricos del modelo estaban medidos correctamente a través de las variables observadas. Entre los diferentes procedimientos que pueden utilizarse para analizar un instrumento de medida, elegimos el *análisis factorial confirmatorio*, ampliamente utilizado a raíz del desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales. Asumido, como es habitual en las ciencias sociales, que ningún indicador es una medida totalmente válida y fiable del concepto que se trata de medir, esta técnica se caracteriza por considerar, en su análisis los errores de medición. El análisis factorial confirmatorio no es más que un caso particular y reducido del análisis de ecuaciones estructurales, por lo que el proceso a seguir en la validación de una escala, está formado igualmente por las etapas para el desarrollo del modelo de ecuaciones estructurales, es decir, especificación,

identificación, estimación y evaluación e interpretación del modelo (Del Barrio y Luque, 2000). Las únicas diferencias residen en la especificación o formulación del modelo y en la evaluación. Con respecto a la formulación, no habrá que especificar las ecuaciones estructurales al no establecer relaciones causales entre las variables latentes y en la evaluación, será suficiente con determinar la fiabilidad de los indicadores utilizados, la validez de los mismos como medidas de los conceptos considerados y, finalmente, la magnitud de la relación entre los indicadores y sus respectivos conceptos.

Una vez validadas las diferentes escalas (los indicadores utilizados en el análisis de los instrumentos de medida se recogen en la tabla IV.2), el programa LISREL VIII permitirá la evaluación del modelo estructural y la estimación del conjunto de coeficientes relativos a las relaciones causales entre los constructos, lo que proporcionará una valoración de la validez predictiva.

TABLA IV.2: RESUMEN DE LOS INDICADORES UTILIZADOS EN EL ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA.

Indicadores	Niveles de aceptación recomendados
VALIDEZ CONVERGENTE	
Coeficientes de los valores t	Ser significativos (t≥ 1.96) (Anderson y Gerbing, 1982)
Magnitud de las cargas factoriales	0,4 o mayor (Hair et al, 1995)
Fiabilidad de cada indicador	0,5 o mayor (Sharma, 1996)
VALIDEZ DISCRIMINANTE	
Correlación entre variables latentes	Baja Correlación (Luque, 1997)
CONSISTENCIA INTERNA	
Coeficiente Alpha de Cronbach	0,6 a 0,8 o mayor (Luque, 1997)
Correlación entre índices	0,7 o mayor (Churchill, 1979)
Fiabilidad Compuesta	0,7 o mayor (Hair et al, 1995)
Varianza extraída	0,5 o mayor (Hair et al, 1995)

Fuente: Maraver (1999: pág 397)

En este caso, la fase de especificación es mucho más compleja en el modelo estructural y consiste en el desarrollo de un

modelo basado en la teoría, en la construcción de un diagrama de secuencias y en la conversión de éste en ecuaciones estructurales, que definan tanto el modelo estructural como el de medida. La fase de evaluación del modelo se debe realizar a tres niveles evaluación del ajuste del modelo global, evaluación del ajuste del modelo de medida y evaluación del ajuste del modelo estructural.

Por otro lado, junto con el *modelo de ecuaciones estructurales*, también se utilizaron otras técnicas de análisis de datos, tales como el *análisis factorial de componentes principales*, que nos permitió identificar la estructura subyacente relacionada con las barreras de exportación. Además, se realizaron *análisis de la varianza* para medir si las características de la empresa o del empresario condicionan la percepción de barreras a la exportación o la eficacia de las medidas de apoyo.

BIBLIOGRAFÍA

ALI, A. y SWIERCZ, P.M. (1991): "Firm Size and Export Behavior: Lessons From the Midwest", *Journal of Small Business Management*, Abril, pp. 71-79.

ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1996): "Obstáculos a la Internacionalización y Políticas Públicas de Promoción: El caso de España", *Papeles de Economía Española* , nº 66, pp. 124-143.

AXINN, C.N. (1988): "Export Performance:Do Managerial Perceptions Make a Diffference?", *International marketing Review*, Verano, pp. 61-71.

AXINN, C.N.; SAVITT, R.; SINKULA, J.M. y THACH, Sh. (1994): "Export Intention, Beliefs and Behaviors in Smaller Industrial Firms" *Journal of Business Research*, vol 32, pp. 49-55.

BAIRD, I.S. y THOMAS, H. (1985): "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking", *Academy of Management Review*, vol 10, pp. 230- 243.

BANTEL, K. A. y JACKSON, S.E. (1989): "Top Management and Innovation in Banking: Does the Composition of the Top Management Team Make a Difference?", *Strategic Management Journal*, vol 10, Special Issue, pp. 107-124.

BARKER, A.T. y KAYNAK, E. (1992): "An Empirical Investigation of the Diferences between Initiating and Continuing Exporters", *European Journal of Marketing,* vol 26, nº 3, pp. 27-36

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1991a). *La empresa sin fronteras: La solución transnacional.* Mc Graw-Hill. Madrid. Traducción de *Managing across borders: The transnacional solution*, Boston, MA. Harvard Business School Press.

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1991b): "Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research". *Strategic Management Journal*, vol12, pp.5-16.

BARTLETT, C.A. y GHOSHAL, S. (1992): "What is a Global Manager?". *Harvard Business Review*, September-October, pp. 124-133.

BARRET, N.Y. y WILKINSON, F. (1986): "Internacionalization Behavior: Management Chracterictic of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development", *In Research International Marketing*, Turnbull y S. J. Paliwoda, eds, London.

BAUERSCHMIDT, A.; SULLIVAN, D. Y GILLESPIE, K. (1985): "Common Factors Underlying Barriers to Export: Studies in the U.S. Paper Industry", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 111-123.

BILKEY, W.H. (1978): "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies,* Primavera-Verano, pp. 33-46.

BILKEY, W.J. y TESAR, G. (1977). "The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies,* Spring, vol 8, pp. 93-98.

BITNER, M.J. y HUBBERT, A.M. (1994): "Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality" in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice.* Roland, T. Rust y Richard I. Olived editors. Sage Publications, Inc.

BOLLEN, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variable*. Wiley-Interscience Publication. United States of America.

CALVO, J.L. (1993): "La Internacionalización de las Pymes Manufactureras Españolas", *Economía Industrial*, Mayo-Junio, vol 291, pp.

CAVUSGIL, S.T. (1980): "On the Internationalization Process of Firm", *European Researh*, Noviembre, pp. 273-281.

CAVUSGIL, S.T. (1984b): "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research,* vol 12, nº2, pp. 195-208.

CAVUSGIL, S.T. y NAOR, J. (1987): "Firm and Management Characteristic as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, vol 15, pp. 221-235.

CAVUSGIL, S.T. y NEVIN, R.N. (1981): "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing Research,* Febrero, pp. 114-119.

CHEONG, W.K. y CHONG, K.W. (1988): "Export Behaviour of Small Firms in Singapore" *International Small Business Journal,* vol 6, nº 2, Enero-Marzo, pp.34-41.

CHRISTENSEN, C.H., DA ROCHA, A. y GERTNER, R.K. (1987): "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 61-77.

COUGHLIN, C.C. y CARTWRIGHT, Ph. A. (1987): "An Examination of Stage Foreign Export Promotion and Manufacturing Exports", *Journal of Regional Sciencie*, vol 27, nº 3, pp. 439-449.

CRONIN, J.J. y TAYLOR, S.A. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing,* vol 56, pp. 55-68.

CZINKOTA, M.R. (1996): "Why national export promotion", *International Trade Forum*, Iss:2, pp. 10-13.

CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1981): "Segmenting U.S. Firms for Export Development", *Journal of Business Research*, vol 9, nº4, pp. 353-365.

CZINKOTA, M.R. Y URSIC, M.L. (1991) "Clasification os Exporting Firms According to Sales and growth into a Share Matrix", *Journal of Busines Research*, vol 22, pp. 241-253.

DA ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. y DA CUNHA, C.E. (1990) "Aggresive nad Passive Exporters: a study in the Brazilian Furniture Industry", *International Marketing Review, vol 7, nº 5, pp. 6-15.*

DATTA; D.K. y GUTHRIE, J.P. (1994): "Executiva Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics", *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 569-577.

DEL BARRIO, S. y LUQUE, T. (2000): "Análisis de Ecuaciones Estructurales" *en Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados.* Teodoro Luque Coordinador. Ediciones Pirámide. Madrid

DICHTL, E., LIEBOLD, M., KÖGLMAYR, H.G. y MÜLLER, S. (1984): "Export Decisions of Small and Medium-Sized Firms", *Management International Review*, vol 24, pp. 49-61.

DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H.G. y MÜLLER, S. (1990): "International Orientation as a Precondition for Export Sucess", *Journal of International Business Studies*, Primer Trimestre, pp. 23-40.

EYSENCK, H.J. y WILSON, G. (1975). *Know Your Own Personality.* Penguin, Harmonsworth. UK.

FARIÑAS, J.C. (1993): "La Internacionalización de la Industria Española", *Economía Industrial*, Julio-Agosto, nº 292, pp. 87-93.

GARNIER, G. (1982): "Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries" in *Export*

Management: An International Context. M.R. Czinkota y G. Tesar (eds). New York: Praeger.

GREER, C. (1992): *Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age*, Tesis Doctoral, Boston University,

GRIPSURD, G. (1990): "The Determinats of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan", *Journal of International Business Studies,* Tercer Cuatrimestre, pp. 469-485.

GUTHRIE, J.P., GRIMM, C.M. y SMITH, K.G. (1991): "Environmental Change and Management Staffing: An Empirical Study", *Journal of Management*, vol 17, pp. 735-748.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*. Quinta Edición. Prentice Hall Iberia, S.R.L, Madrid.

HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984): "Upper Echelons: The organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol 9, nº2, pp. 193-206.

HOLZMÚLLER, H.H. y KASPER, H. (1990): "The Decision-maker and Export Activity: A Cross-national Comparison of the ForeingOrientation of Austrian managers", *Management International Review*, vol 3, nº 3, pp. 217-230.

HUGHES, G.D. (1971). *Attitude Measurement for Marketing Strategies.* Glenview, III: Scott, Foresman and Company.

JACKSON, S.E. y DUTTON, J.E. (1988): "Discerning Threats and Opportunities", *Administrative Science Quarterly*, vol 33, pp. 370-387.

JAFFE, E.D. y PASTERNAK, H. (1994): "An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-Exporting Small

Manufactures", *International Marketing Review*, vol 11, nº 3, pp 17-32.

JARILLO, J.C. y MARTINEZ, J. (1991): *Estrategia Internacional: Más allá de la exportación*, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of Internacional Business Studies,* vol 18, nº 1, pp. 11-24.

JOHANSON, J. y VAHLNE, J.E. (1990): "The Mechanism of Internationalisation", *International Marketing Review*, vol 7, nº.4, pp. 11-24.

JULIEN, P.A., JOYAL, A., DESHAIES, L. y RAMANGALAHY, Ch. (1997): "A Typology of Strategic Behaviour Among Small and Medium-sized Exporting Businesses: A Case Study", *International Small Business Journal,* vol 15, Iss 2, Enero-Marzo, pp. 33-50.

KATSIKEAS, C.S. y MORGAN, R.E. (1994): "Differences in Percepcions of Exporting Problems Based on Firm Size ann Export Market Experience", *European Journal of Marketing*, vol 28, nº5, pp. 17-35.

KEDIA, B.L. y CHHOKAR, J. (1986): "Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation", *Management International Review*, vol26, nº 4, pp. 33.43.

KIMBERLY, J.R. y EVARISKO, M.J. (1981): "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextuel Factors on Hospital Adopcion of Tecnology and Administrative Innovation", *Academy of Management Journal,* vol 24, pp. 689-713.

KORHONEN, H.; LUOSTARINEN, R. y WELCH, L. (1996): "Internationalization of SMEs: Inward- outward Patterns and Government Policy", *Management International Review*, vol 36, Iss:4, Cuarto Trimestre, pp. 315-329.

LEE, W. y BRASCH, J.J. (1978): "The Adoption of Export as an Innovative Strategy", *Journal of International Bussiness Studies,* Primavera-Verano, pp. 85-93.

LEONIDOU, L. C. (1995): "Export Stimulation: A non-exporter's perpective" *European Journal of Marketing,* vol 29, nº 8, pp. 17-36.

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*, vol 6, nº 2, pp. 74-102.

LIM, J.S.; SHARKEY, TH. y KIM, K.I. (1991): "An Empirical Test of an Export Adoption Model", *Management International Review,* vol 31, nº1, pp. 51-62

LUQUE, T.(1997). *Investigación de Marketing*, Ariel Economía, Barcelona.

LUQUE, T.(2000). *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*. Ediciones Pirámide. Madrid

MAC-CRIMMON, K.R. y WEHRUNG, D.N. (1990): "Characteristics of Risk Taking Executives", *Management Science,* vol 36, pp. 422-435.

MALEKZADE, A.R. y NAHAVANDI, A. (1985): "Small Business Exporting: Misconceptions are Abundant", *American Journal of small Business,* vol 9, nº 4, pp. 7-14.

MARAVER, G. (1999): *Determinantes de la Orientación Relacional entre Suministrador y Cliente Industrial. Aplicación al Sector del Transporte de Bienes por Carretera*, Tesis Doctoral, Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Granada.

MERINO, F. y MORENO, L. (1996): "Actividad Comercial en el Exterior de las Empresas Manufactureras Españolas, y Estrategias de

Diferenciaión de Producto", *Papeles de Economía Española*, nº 66, pp. 107-123.

NAIDU, G.M. y RAO, T.R. (1993): "Public Sector Promotion of Export: a Needs-Base Approach". *Journal of Business Research*, vol 27, pp. 85-101.

NORBUM, P. y BIRLEY, S. (1988): "The Top Management Team and corporate performance", *Strategic Management Journal,* vol 9, pp. 225-237.

PAPADAKIS, V.M.; LIOUKAS, S. y CHAMBERS, D. (1998): "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context", *Strategic Management Journal,* vol 19, pp. 115-147.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): "SERVUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Percepcions of Service Quality", *Journal of Retailing,* vol 64, pp. 12-40.

PERMUTER, H.V. (1969): "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation"" Columbia Journal of World Business, nº 4: pp.9-18.

RAJAGOPALAN, N. y D.K. DATTA (1996): "CEO Characteristics: Does industry matter?", *Academy of Management Journal*, vol 39, pp. 197-215.

RAMASWAMI, S.N. y YANG, Y. (1990): "Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requeriments", in *International Perspective on Trade Promotion and assistance*, S.T. Cavugil and M.R. Czinkota eds, Quorum Books, New York.

REID, S.D. (1981): "The Decision-Market and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 101-113.

REID, S.D. (1983): "Managerial and Firm´s Influences on Export Behavior", *Journal of the Academy of Marketig Science*, vol 1, nº 3, Verano, pp. 323-332.

RIETH, R.A. y RYAN, E.J. (1981): "A study of the Percepcions of Selected Massachusetts Manufactures Toward Exporting", *Development in Marketing Science,* vol 4, Miami, The Academy of Marketing Science, pp. 101-104.

ROGERS, E.M. (1983): *Diffusion Of Innovation*, The Free Press of Glencoe, New York.

ROOT, F.R. (1994) *Entry Strategies for International Markets* Lexington, Mass: Lexington Books 2ª Edición.

ROUX, E. (1987): "Managers' Attitudes Toward Risk Among Determinants Of Export Entry of Small- and Medium-Sized Firm". in *Managing Export Entry and Expansion.* Rosson Ph. J. and Reid S.D. (eds), Praeger, New York, pp. 95-110.

SARABIA, F.J. (1999). *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.

SHARKEY, T.W., LIM, J.S. y KIM, K.I. (1989): "Export Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms", *Management International Review,* vol 29, nº2, pp. 33-49.

SIMPSON, C. JR. y KUJAWA, D. (1974): "The Export Decision Process: An Empirical Inquiry", *Journal of International Business Studies,* vol 5, nº 1, pp. 107-117.

SINGER, T. O. y CZINKOTA, M.R. (1994): "Factors Associated with Effective Use of Export Assistance" *Journal of International Marketing,* vol 2, nº 1, pp. 53-71.

SITKIN, S. B. y PABLO, A.L. (1992): "Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior", *Academy of Management Review,* vol 17, nº 1, pp. 9-38.

SITKIN, S.B. y WEINGART, L.R. (1995): "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Percepcions and Propensity", *Academy of Management Journal*, vol 38, nº6, pp. 1573-1592.

STAW, B. y ROSS, J. (1980): "Commitment in an Experimenting Society: A Study of the Attribution of Leadership from Administrative Scenaries", *Journal of Applied Spicology*, vol 65, pp. 249-260.

SUÁREZ, S.M.; GARCíA, J.M. y ÁLAMO, F. (1999): "El compromiso Exportador de las Empresas: Un Modelo Basado en las Percepciones Directivas". Ponencia presentada en el *Primer Congreso Iberoamericano de la Academy of Management*. Madrid.

TEAS, K.R. (1993): "Expectations, Performance Evaluatio, and Consumers´ Percepcions of Quality", Journal of Marketing, vol 57, pp. 18-34.

THOMAS, A.; LISCHERT, R.J. y RAMASAWY, K. (1991): "The Performance Impact of Manager Coaligment: An Empirical Examination", *Strategic Management Journal*, vol 12, pp. 509-523.

WAGNER, J. (1995): "Export, Firm Size, and Firm Dynamics", *Small Business Economics, vol* 7, pp. 29-39.

WALTERS, P.G.P. y SAMIEE, S. (1990): "A model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firm", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 15, nº2, pp. 33-50.

WELCH, L.S. y LUOSTARINEN, P.K. (1993): "Inward-Outward Connections in Internationalization", *Journal of International Marketing,* vol 1, nº 1, pp. 46-58.

WIERDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C. y WELCH, L.S. (1978): "Pre-export Activity: the First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies,* vol 4, primavera-verano, pp. 47-58.

WIERSEMA, M.F. y K.A. BANTEL (1992): "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol 35, pp. 91-121.

WISEMAN, R.M. y GOMEZ-MEJIA, L.R. (1998): "A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking", *Academy of Management Review*, vol 23, nº1, pp. 133-153.

YANG, Y.S., LEONE, R.P.,y ALDEN, D.L. (1992): "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potencial Exporters", *Journal of Marketing*, vol 56, Enero, pp. 84-96.

YAPRAK, A. (1985): "A Empirical Study of The Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms", *International Marketing Review*, Verano, pp. 72-83.

CAPÍTULO V: Análisis y Resultados

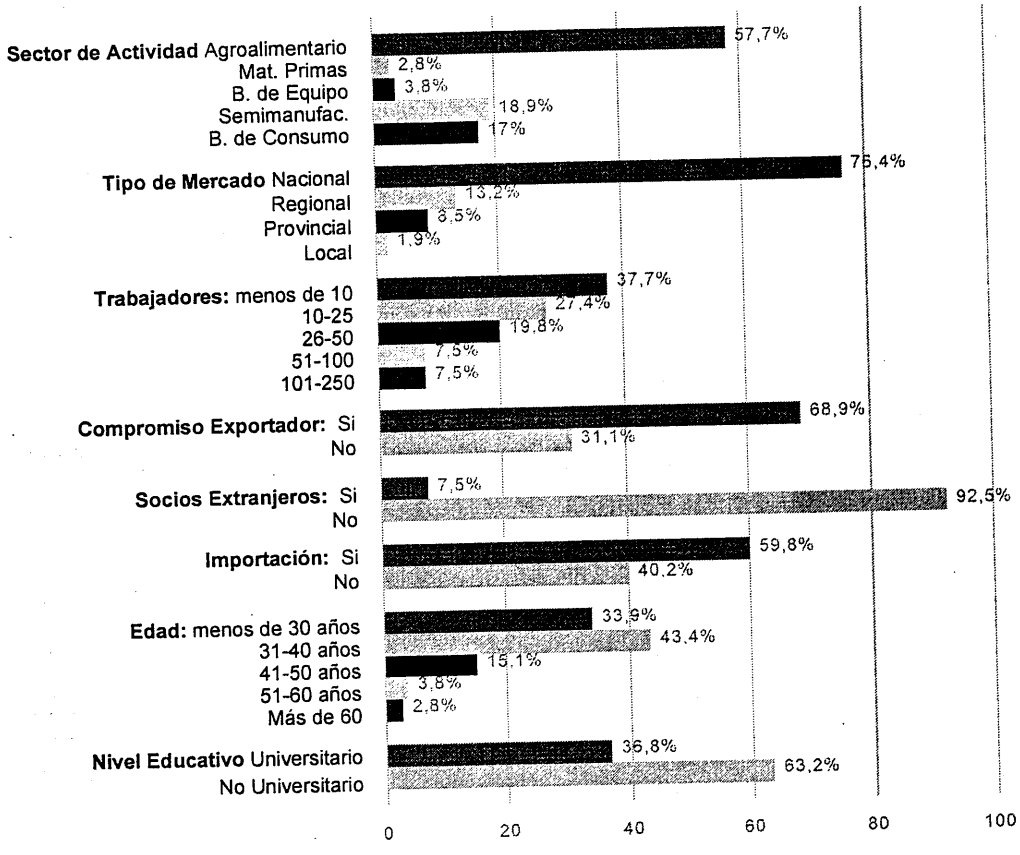
En las páginas siguientes, centramos nuestro estudio en el análisis cuantitativo de los datos. Así, comenzaremos con la descripción de la muestra utilizada, para pasar a continuación a comprobar la validez y consistencia interna de los instrumentos de medida que posteriormente utilizaremos. Seguidamente, a través de una serie de análisis de la varianza, tratamos de determinar si las características de la empresa y las del empresario condicionan la percepción de barreras a la exportación, así como el conocimiento de los programas de apoyo a la exportación y la participación en los mismos. Por último, analizamos el modelo estructural propuesto en el capítulo cuarto.

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA. ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS

El análisis de datos se inició con un estudio de la muestra con el objetivo de caracterizar las empresas que componen la misma. Así, las tablas de frecuencias relativas a las cuestiones de carácter general (figura V.1), nos ponen de manifiesto que el 68.9% de las empresas encuestadas venden en la actualidad productos en el mercado extranjero, frente al 31.1% que no realizan dicha actividad. Por sectores, el 57.7% de los encuestados, pertenece al sector agroalimentario, el 2.8% al de las materias primas, el 3.8% al de bienes de equipo, el 18.9% al de semi-manufactureros y el 17% al de bienes de consumo.

Si analizamos la expansión dentro del mercado español, el 76.4% de las empresas venden sus productos en todo el ámbito nacional, frente al 13.2% que lo hace a nivel regional, el 8.5% a nivel provincial y el 1.9% a nivel local.

FIGURA V.1: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.



Respecto al tamaño de la empresa, medido por el número de empleados, el 37.7% de la muestra posee menos de diez, el 27.4% entre diez y veinticinco empleados, el 19.8% entre veintiséis y cincuenta, el 7.5% entre 51 y 100 y el 7.5% entre 101 y 250.

Otra característica a destacar es la edad o etapa del ciclo de vida de la empresa. En este sentido, un 36% posee una vida inferior a 5 años, mientras que el 64% lleva en funcionamiento 5 o más años.

El estudio nos revela también, aspectos relacionados con la internacionalización de las actividades internas, tales como la existencia de socios extranjeros o la importación de determinados bienes o servicios. De las empresas encuestados sólo el 7.5% posee socios extranjeros. Sin embargo, un porcentaje elevado de empresas, el 59.8%, importa parte de sus productos intermedios, las materias primas o la tecnología. Si analizamos, de forma independiente, la importación de cada uno de estos tres activos, observamos que el 19.6% importa parte de su tecnología, un 20.6% parte de sus productos intermedios y un 40,2% parte de su materia prima. Además, como se puede observar en la tabla V.1, en la mayoría de las empresas, las importaciones representan menos del 20% de la totalidad de productos intermedios, de la materia prima y/o de la tecnología adquirida por la empresa.

TABLA V.1: NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ACTIVIDADES INTERNAS

Porcentaje de importaciones sobre el total	*Productos Intermedios*	*Materia Prima*	*Tecnología*
Menos del 20%	0.77	0.61	0.59
Entre el 20% y el 50%	0.06	0.22	0.18
Más del 50%	0.17	0.17	0.23

Además de las características de la empresa, considerando los objetivos de nuestra investigación, resulta necesario caracterizar al sujeto decisor, por lo que se solicitó a los encuestados que indicaran su edad, nivel educativo, así como si habían trabajado, vivido o estudiado en el extranjero y en caso afirmativo, período de tiempo durante el cuál se había producido dicha circunstancia. Así, atendiendo a la edad de los encuestados, se observa que el 33.9% de los mismos tienen menos de 30 años, el 43.4% tienen entre 31 y 40 años, un 15.1% posee entre 41 y 50 años, en algo menos del 5% de los casos su edad está comprendida entre 51 y 60 años y sólo un 2.8% tiene más de 60 años.

Por otro lado, en lo que respecta al nivel educativo, un 36.8% cuentan con formación universitaria. Dentro de este grupo, existe un mayor porcentaje de diplomados, limitándose al 1.9% los entrevistados con grado de doctor. Además, habría que señalar que el 37% han cursado estudios de bachiller, mientras que el 26.2% poseen un nivel educativo de graduado escolar o inferior.

5.2. ANÁLISIS DE LA VALIDEZ Y CONSISTENCIA INTERNA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

El objetivo de esta sección es evaluar los diferentes instrumentos de medida, propuestos para cada uno de los conceptos que no se podían medir directamente, sino a través de una serie de variables observadas. En el desarrollo, evaluación y utilización de estas escalas multi-ítems deben seguirse una serie de directrices y procedimientos que aseguren sus cualidades psicométricas y su correcta utilización.

5.2.1. Evaluación de la escala "Actitud frente a exportaciones futuras"

Conceptualmente, el constructo actitud frente a exportaciones futuras, se ha diferenciado inicialmente en dos subconstructos que reflejan el interés y la intención del tomador de decisiones, frente a futuras exportaciones. La escala inicial encargada de medir estos conceptos estaba formada por seis ítems, tres de ellos relativos al interés y los otros tres a la intención. El test de normalidad multivariante realizado sobre estos indicadores (tabla V.2), proporcionado por el procesador PRELIS, muestra para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas tanto en asimetría (p = 0.00), como en curtosis

(p= 0.00). Además, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose que el grado conjunto de asimetría y curtosis de los seis indicadores es significativamente distinto al de la normal (χ^2 = 117.791, para p = 0.00). Al no cumplir con la condición de normalidad, no es aconsejable utilizar Máxima Versosimilitud (ML) ni Mínimos cuadrados generalizados (GLS) como método de estimación del modelo de medida, por lo que se decidió utilizar el procedimiento Mínimos cuadrados Ponderados (WLS) del programa LISREL VIII. Este método exige el cálculo, a través del procesador PRELIS, de la matriz de correlaciones policóricas y de la matriz de varianzas asintóticas.

TABLA V.2: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE: "ACTITUD FRENTE A EXPORTACIONES FUTURAS"

Asimetría		**Curtosis**		**Asimetría y Curtosis**	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
9.086	0.00	5.935	0.00	117.791	0.00

Una vez calculados los parámetros, se observaron, en primer lugar, las cargas de los indicadores, así como los valores t asignados a las mismas, para comprobar que son elevadas y significativamente diferentes de cero. Todos los ítems presentan unas cargas muy elevadas y estadísticamente significativas. Las fiabilidades individuales de los indicadores eran bastante elevadas y superiores a su nivel de aceptación de 0.5 (Hair et al, 1999).

Debido a que teóricamente la escala debía medir dos subconstructos diferenciados, se obtuvo la matriz de correlaciones entre los mismos para comprobar si efectivamente eran conceptos diferentes. El índice de correlación entre el interés y la intención es 0.98, muy próximo a 1, lo que indica la ausencia de validez discriminante (tabla V.3). Es decir, los datos no aportaron evidencia para diferenciar los dos subconstructos, sino que ambos miden un mismo concepto, la actitud

frente a exportaciones futuras. Se decidió, por tanto, considerar este concepto formado por una sola dimensión y proceder a depurar la escala.

TABLA V.3: MATRIZ DE CORRELACIONES DE LOS SUBCONSTRUCTOS INDEPENDIENTES.

	INTERES	*INTENC*
INTERES	1.00	
INTENC	0.98 (46.47)*	1.00

(*)Entre paréntesis los valores *t*

Se estimaron, por tanto, los parámetros del modelo, cargando esta vez, los seis ítems sobre un único factor: la actitud del tomador de decisiones frente a exportaciones futuras, mediante el método WLS. Las cargas y las fiabilidades del modelo con dos dimensiones y con una sola se exponen a continuación (tabla V.4). Ambos modelos presentan coeficientes muy similares y es la alta y significativa correlación entre los dos subconstructos (0.98; t = 46.47), lo que aconseja la elección del modelo unidimensional.

TABLA V.4: VALIDEZ Y FIABILIDAD: "ACTITUD FRENTE A LA EXPORTACIÓN"

	Escala con dos dimensiones		**Escala con una dimensión**	
Indicadores	*Cargas (λ)**	*Fiabilidad Individual*	*Cargas(λ)**	*Fiabilidad Individual*
INTERE1	0.93 (30.14)	0.86	0.82 (15.42)	0.67
INTERE2	0.89 (27.70)	0.78	0.85 (20.04)	0.73
INTERE3	0.97 (62.10)	0.95	0.93 (33.59)	0.87
INTENC1	0.91 (32.68)	0.83	0.85 (18.76)	0.73
INTENC2	0.99 (96.66)	0.99	1 (51.20)	1
INTENC3	0.97 (60.59)	0.93	0.93 (36.82)	0.87

(*)Entre paréntesis los valores *t*

Centrándonos ya en la escala unidimensional, se puede observar que los seis ítems presentan unas cargas factoriales estadísticamente significativas y con magnitudes bastantes elevadas. Estos indicadores están muy bien representados en la medición del concepto "actitud frente a exportaciones futuras", es decir, tienen una elevada proporción de varianza en común con su latente, según indican sus fiabilidades individuales que superan el nivel de aceptación del 0.5.

El análisis de la bondad del ajuste global del modelo, puede realizarse utilizando tres tipos de medidas: medidas absolutas de ajuste, medidas incrementales y medidas de ajuste de parsimonia (tabla V.5).

Entre las medidas absolutas de ajuste, que muestran la correspondencia existente entre la matriz estimada por el modelo y la matriz de datos iniciales, debemos señalar que el valor de la ji cuadrado alcanza un valor de 14.17 al nivel de significación de 0.17. Además de este estadístico, deben tenerse en cuenta otros índices menos sensibles al tamaño muestral. Así, el GFI que debe tomar valores superiores a 0.9, en el modelo final se sitúa en 0.99. El RMSEA se sitúa en 0.063. Los índices NCP (4.17), RMSR (0.075) y ECVI (0.34) son medidas de ajuste absoluto idóneas para comparar modelos alternativos, cuando éstos presentan diferente número de parámetros a estimar y, por tanto, diferente número de grados de libertad. Es aconsejable que los tres índices tomen valores próximos a cero. En el caso que nos ocupa, aunque no establecemos comparación con ningún otro modelo, los valores de estos índices son bajos.

Con relación a las medidas incrementales de ajuste, éstas comparan el modelo propuesto con un modelo nulo, que estipula una falta absoluta de asociación entre las variables. En nuestro caso, se superan los niveles de aceptación propuestos por la investigación empírica. Los índices AGFI, NFI y TLI deben tomar valores superiores a 0.9 y en el modelo propuesto son respectivamente 0.98, 0.99 y 1. Por su parte CFI, IFI y RFI tienen su nivel de aceptación en valores próximos a 1, tomando en nuestro modelo 1, 1 y 0.99.

Por último, las medidas de ajuste de la parsimonia indican el nivel de ajuste por coeficiente estimado y son muy adecuadas para comparar modelos alternativos. El Chi-cuadrado normada (1,41) toma un valor que se encuentra algo por debajo de su nivel de aceptación que está en

valores comprendidos entre 2 y 3. Por último, el CN debe tomar valores superiores a 200, para $\alpha = 0.05$. En la escala final propuesta, el valor de este índice (174.62) queda por debajo de este nivel.

TABLA V.5: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE: "ACTITUD FRENTE A EXPORTACIONES FUTURAS"

	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto	
Grados de libertad	10
Valor de la ji cuadrado y nivel de significación	14.17 (p=0.17)
Parámetro de no centralidad (NCP)	4.17
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.075
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.063
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.34
Medidas Incrementales de ajuste	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.98
Índice de ajuste normal (NFI)	0.99
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1
Índice de ajuste comparado (CFI)	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.99
Medidas de ajuste de parsimonia	
Chi-cuadrado normada	1.41
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.47
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.66
Criterio de información de Akaike (AIC)	36.17
N crítico (CN)	174.62

Estos resultados muestran un ajuste bueno del modelo de medida y otorgan validez convergente a la escala "actitud frente a exportaciones futuras".

TABLA V.6: CONSISTENCIA INTERNA DE LA ESCALA FINAL: "ACTITUD FRENTE A EXPORTACIONES FUTURAS"

	Alpha de Cronbach: 0.913		**Fiabilidad compuesta:** 0.96 **Varianza extraída:** 0.81	
Indicadores	*Correlación entre indicadores*	*α si se elimina este indicador*	*Cargas estandarizadas*	*Errores estandarizados*
INTERE1	0.692	0.907	0.82	0.33
INTERE2	0.714	0.903	0.85	0.27
INTERE3	0.803	0.891	0.93	0.13
INTENC1	0.739	0.899	0.85	0.27
INTENC2	0.811	0.889	1	0
INTENC3	0.796	0.892	0.93	0.13

Respecto a la consistencia interna de esta medida, el Alpha de Cronbach de la escala es de 0.91, nivel bastante elevado. Además, se puede observar en la tabla V.6, que la eliminación de cualquier ítem empeora el valor de dicho indicador. Las correlaciones entre ítems en la escala final superan en todos lo casos el nivel recomendable de 0.7, salvo para *INTERE1* (0.69), y aún en este caso se encuentra muy próximo. Otros parámetros a considerar, son la fiabilidad compuesta y la varianza extraída del constructo. Los valores obtenidos para estos indicadores fueron, respectivamente de, 0.96 y 0.81, que están por encima de los límites de aceptación de 0.7 y 0.5 respectivamente (Hair et al, 1999). Considerados en su conjunto, los datos anteriores aportan también consistencia interna a esta escala.

Por tanto, los resultados anteriores otorgan en su conjunto, validez convergente y consistencia interna a la escala propuesta.

5.2.2. Evaluación de la escala "Percepción del riesgo derivado de la exportación"

La escala inicial para medir la percepción del riesgo, estaba formada por cuatro ítems, sobre los que se realizó un análisis factorial confirmatorio. El test de normalidad multivariante de los indicadores muestra, para un nivel de significación del 5%, que no existen diferencias significativas en asimetría (p = 0.00), curtosis (p = 0.026) y en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, por lo que los datos no se distribuyen según una normal (χ^2 = 36.383, para p = 0.00) (ver tabla V.7). La ausencia de normalidad aconseja la utilización del procedimiento Mínimos Cuadrados Ponderados (WLS) o de Mínimos Cuadrados no Ponderados (ULS).

TABLA V.7: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE: "PERCEPCIÓN DE RIESGO"

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
5.603	0.00	2.891	0.026	36.383	0.00

La estimación de los parámetros a través de ambos métodos, puso de manifiesto la escasa validez convergente de la escala, lo que puede deberse a un inadecuado diseño de la misma. Considerando que la debilidad de la misma puede influir negativamente sobre el ajuste del modelo estructural y sobre los resultados posteriores, se decidió utilizar como medida de la percepción del riesgo, únicamente el ítem *RIESGO1*, tal y cómo se ha venido realizando en los estudios relacionados con la exportación y comentados en el capítulo de metodología. Al medir este constructo con un único indicador, no tiene sentido, el análisis de su consistencia interna.

5.2.3. Evaluación de la escala "Propensión al riesgo"

El instrumento de medida inicial de este constructo estaba formado por 12 ítems. Una vez comprobado que no se cumplía la asunción de normalidad multivariante ($\chi^2 = 187.056$, para $p = 0.00$) (ver tabla V.8), se estimó el modelo de medida a través del procedimiento WLS, partiendo de la matriz de correlaciones policóricas y la matriz de varianzas asintóticas.

TABLA V.8: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE: "PROPENSIÓN AL RIESGO"

Asimetría		Curtosis		Asimetría y Curtosis	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
12.377	0.000	5.819	0.000	187.056	0.000

Seguidamente se comprobó, si todas las cargas eran elevadas, significativamente diferentes de cero y tenían unas fiabilidades individuales aceptables. No cumplían estas condiciones, los indicadores

PROPEN5, *PROPEN8*, *PROPEN9*, *PROPEN10* y *PROPEN11*. No obstante, los indicadores deben ser eliminados uno a uno y estimar nuevamente el modelo para evitar con ello suprimir un indicador que pudiera ser significativo en un paso posterior. Por ello, se decidió eliminar en primer lugar el ítem *PROPEN9* ya que presentaba una carga inferior al nivel recomendado y la fiabilidad más pequeña. Posteriormente se fueron eliminando de forma progresiva aquellos que presentaban la menor carga y la menor fiabilidad individual. De esta forma, se eliminó *PROPEN11* con un fiabilidad de 0.26, *PROPEN8,* con una fiabilidad de 0.24 y *PROPEN5* con una fiabilidad de 0.38. En la escala formada por siete indicadores nos encontramos que el R^2 del ítem *PROPEN6*, pasa a tener un valor algo inferior al recomendado (de 0.5). Al eliminar el mismo, los ítems *PROPEN7* y *PROPEN10* pasan a tener unas fiabilidades muy reducidas, por lo que resulta necesario eliminarlos. Los parámetros estimados y las fiabilidades de las escalas inicial y final, se resumen a continuación (tabla V.9). Los valores alcanzados por la escala final la dotan de validez convergente.

TABLA V.9: VALIDEZ Y FIABILIDAD: "PROPENSIÓN AL RIESGO"

	Escala inicial		**Escala final**	
Indicadores	*Cargas (λ)**	*Fiabilidad Individual*	*Cargas(λ)**	*Fiabilidad Individual*
PROPEN1	0.87 (24.28)	0.76	0.88 (14.98)	0.78
PROPEN2	0.74 (24.48)	0.54	0.72 (11.43)	0.52
PROPEN3	0.87 (21.48)	0.76	0.70 (6.99)	0.49
PROPEN4	0.82 (21.81)	0.67	0.72 (9.00)	0.52
PROPEN5	0.67 (14.10)	0.45	ítem Eliminado	
PROPEN6	0.69 (15.17)	0.47	ítem Eliminado	
PROPEN7	0.89 (25.05)	0.78	ítem Eliminado	
PROPEN8	0.43 (5.73)	0.18	ítem Eliminado	
PROPEN9	0.095 (1.47)	0.00	ítem Eliminado	
PROPEN10	0.68 (13.09)	0.46	ítem Eliminado	
PROPEN11	0.58 (9.13)	0.33	ítem Eliminado	

(*)Entre paréntesis los valores *t*

Es necesario, ahora, analizar las medidas de bondad del ajuste de la escala propuesta y de la finalmente utilizada, para su incorporación al modelo estructural (tabla V.10). En general, las medidas de bondad del ajuste mejoran en la escala final. En cuanto a las medidas de ajuste

absoluto, los índices que alcanzan su nivel de aceptación son el GFI (0.99) y el RMSR (0.056). El valor de la ji cuadrado mejora considerablemente, como era de esperar al disminuir los grados de libertad, indicando en el modelo final la no existencia de diferencias significativas entre la matriz de correlaciones de datos y la matriz reproducida por el modelo. El RMSEA (0.11) queda por encima de su nivel recomendable de 0.08. Los índices NCP y ECVI, adecuados para comparar modelos alternativos, toman valores que señalan un mejor ajuste del modelo final, en relación al inicialmente planteado. En cuanto a las medidas incrementales de ajuste, el AGFI (0.95) y TLI (0.98) están dentro de sus niveles de aceptación, situados en 0.9. Los índices CFI (0.99), IFI (0.99) y RFI (0.97), mejoran en el modelo final con respecto al inicial. Dentro de las medidas de ajuste de la parsimonia, es de destacar el valor del AIC, que disminuye sustancialmente e indica la preferencia hacia el modelo final. Por último, el CN (210.39) queda por encima del nivel recomendado de 200 en el modelo final, mejorando sustancialmente con respecto al inicial.

TABLA V.10: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE: "PROPENSIÓN AL RIESGO"

	Escala Inicial	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	44	2
Valor de la ji cuadrado y nivel de significación	148.74(p = 0.00)	4.62(p= 0.09)
Parámetro de no centralidad (NCP)	104.74	2.66
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.91	0.99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.22	0.056
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.15	0.11
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	1.84	0.20
Medidas Incrementales de ajuste		
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.87	0.95
Índice de ajuste normal (NFI)	0.88	0.99
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.89	0.98
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.91	0.99
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.91	0.99
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.85	0.97
Medidas de ajuste de parsimonia		
Chi-cuadrado normada	3.38	2.31
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.61	0.20
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.70	0.33
Criterio de información de Akaike (AIC)	192.74	20.62
N crítico (CN)	49.51	210.39

El análisis anterior muestra un modelo de medida con ajuste no muy bueno, pero con una adecuada validez convergente.

Con relación a la consistencia interna (tabla V.11), el Alpha de Cronbach de la escala final es de 0.7645. La correlación entre ítems no es muy buena y ninguno alcanza el nivel de aceptación de 0.7. Sin embargo, una vez obtenida la solución estandarizada, se calculó la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, presentando unos valores, respectivamente, de 0.84 y 0.55, por encima de su nivel de aceptación . Estos indicadores son más adecuados que el coeficiente Alpha de Cronbach para medir la consistencia interna, por lo que se considera esta escala dotada de una elevada fiabilidad para medir la propensión al riesgo (Hair et al, 1999).

TABLA V.11: CONSISTENCIA INTERNA DE LA ESCALA FINAL: "PROPENSIÓN AL RIESGO"

	Alpha de Cronbach: 0.7645		**Fiabilidad compuesta:** 0.84 **Varianza extraída:** 0.55	
Indicadores	*Correlación entre indicadores*	*α si se elimina este indicador*	*Cargas estandarizadas*	*Errores estandarizados*
PROPEN1	0.6774	0.6456	0.88	0.22
PROPEN2	0.5912	0.6949	0.72	0.48
PROPEN3	0.5085	0.7404	0.70	0.51
PROPEN4	0.5257	0.7313	0.72	0.48

5.2.4. Evaluación de la escala "Percepción de ventajas relativas de la exportación"

La escala de partida estaba formada por ocho ítems, sobre los que se realizó un análisis factorial confirmatorio, para evaluar su dimensionalidad. El test de normalidad multivariante de las variables observadas, proporcionado por el procesador PRELIS (tabla V.12). muestra, para un nivel de significación del 5%, la existencia de diferencias significativas tanto en asimetría (p = 0.000), como en curtosis (p = 0.000).

Además, la condición de normalidad exige la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, obteniéndose, que los ocho indicadores no se distribuyen como una normal (χ^2 = 33.927 para p = 0.000). Por este motivo se utilizó el método WLS para estimar el modelo de medida, procedimiento que exige el cálculo, a través del procesador PRELIS, de la matriz de correlaciones policóricas y la matriz de varianzas asintóticas, como ya se comentó con anterioridad.

TABLA V.12: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE: "PERCEPCIÓN DE VENTAJAS RELATIVAS DE LA EXPORTACIÓN"

Asimetría		**Curtosis**		**Asimetría y Curtosis**	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
4.473	0.00	3.730	0.00	33.927	0.00

Debido a que, teóricamente, la escala debía medir tres subconstructos diferenciados, se obtuvo la matriz de correlaciones entre los mismos para comprobar si efectivamente eran conceptos diferentes. Se comprobó que la correlación entre los mismos era muy elevada, puesto que en todos los casos superaba el 0.8, lo que indica la ausencia de validez discriminante. Es decir, los datos no aportaron evidencia para diferenciar los tres subconstructos, sino que todos miden un mismo concepto. Se decidió, por tanto, considerar este concepto formado por una sola dimensión y proceder a depurar la escala.

Para analizar la validez convergente, se examinaron las cargas estimadas del modelo y se comprobó su significación estadística. Como se puede observar en la tabla V.13, a excepción del ítem *VENTAR2* que presenta una carga factorial inferior al nivel recomendado de 0.4, todas las cargas son superiores y significativamente diferentes de cero, al ser sus valores t superiores al valor crítico ($t > 1.96$; $\alpha = 0.05$). Considerando el reducido valor de su coeficiente de fiabilidad individual (R^2 = 0.15), indicativo de que el porcentaje de varianza explicada de esta variable es

muy bajo, se decidió eliminarlo de la escala y se volvió a estimar el modelo de medida. Tal y cómo se comentó anteriormente, los indicadores deben ser eliminados uno a uno y estimar nuevamente el modelo para evitar con ello suprimir un indicador que pudiera ser significativo en un paso posterior. De igual modo, antes de cada estimación, debe comprobarse siempre si las variables cumplen las condiciones de normalidad, para utilizar un método de estimación u otro. En el caso de este constructo, en ningún paso se cumple la condición de normalidad, por lo que se estiman siempre los parámetros a través del método WLS.

Seguimos el criterio de eliminar en cada paso aquel indicador cuya fiabilidad individual no alcanzara el nivel recomendado. De este modo se eliminaron sucesivamente los ítems *VENTAR2*, *VENTAP1*, *VENTAR1*. Una vez eliminados estos tres ítems nos encontramos con una escala en la que continúan existiendo dos indicadores (*VENTACR* y *VENTAD1*), con unas fiabilidades que se encuentran por debajo del nivel de fiabilidad recomendado por Sharma (1996) de 0.5. A pesar de ello, se decidió no eliminar estos indicadores porque su eliminación afectaba de forma negativa a la consistencia interna de la escala, siendo sus cargas factoriales elevadas y estadísticamente significativas. En la tabla V.13 se pueden observar las cargas estimadas y las fiabilidades individuales de la escala inicial y la final.

TABLA V.13: VALIDEZ Y FIABILIDAD: "PERCEPCIÓN DE VENTAJAS RELATIVAS DE LA EXPORTACIÓN"

	Escala inicial		**Escala final**	
Indicadores	*Cargas (λ)**	*Fiabilidad Individual*	*Cargas(λ)**	*Fiabilidad Individual*
VENTAP1	0.40 (4.84)	0.16	Ítem Eliminado	
VENTAP2	0.74 (14.20)	0.55	0.80 (12.16)	0.64
VENTAR1	0.60 (6.97)	0.36	Ítem Eliminado	
VENTAR2	0.39 (3.39)	0.15	Ítem Eliminado	
VENTAR3	0.69 (9.80)	0.47	0.80 (9.03)	0.63
VENTACR	0.67 (10.35)	0.44	0.61 (8.41)	0.37
VENTAD2	0.85 (14.11)	0.72	0.69 (8.54)	0.48
VENTAD1	0.58 (7.92)	0.34	0.58 (6.35)	0.34

(*)Entre paréntesis los valores *t*

Procede ahora analizar las medidas de bondad de ajuste de este modelo (tabla V.14). Respecto a las medidas de ajuste absoluto, el valor de la Chi-cuadrado se reduce considerablemente. El GFI, si bien es aceptable en la escala inicial y final, es superior (0.99) en ésta última. Respecto al RMSR que debe tomar un valor próximo a cero es bastante mejor en la escala final (0.048). El RMSEA que en el primer modelo presenta un valor superior al recomendado de 0.08, en el modelo final su valor es cero. Los índices NCP y ECVI son útiles para comparar modelos alternativos. El NCP es preferible que tome valores próximos a cero, siendo inferior su valor en el modelo final ya que presenta un valor cero. Además, es preferible el modelo con un valor del ECVI menor, como ocurre con el modelo finalmente propuesto (0.24).

Todas las medidas incrementales de ajuste mejoran apreciablemente en el modelo final. El NFI toma un valor de 0.99, el CFI y el IFI alcanza un valor de 1 y, por último, el RFI alcanza un valor de 0.98.

TABLA V.14: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE: "PERCEPCIÓN DE VENTAJAS RELATIVAS DE LA EXPORTACIÓN"

	Escala Inicial	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	20	5
Valor de la ji cuadrado y nivel de significación	45.15 (p=0.00)	3.61 (p=0.61)
Parámetro de no centralidad (NCP)	25.15	0
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.96	0.99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.11	0.048
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.11	0.000
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.73	0.24
Medidas Incrementales de ajuste		
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.92	0.98
Índice de ajuste normal (NFI)	0.91	0.99
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.92	1.01
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.95	1
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.95	1
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.87	0.98
Medidas de ajuste de parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2.257	0.722
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.53	0.33
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.65	0.5
Criterio de información de Akaike (AIC)	77.15	23.61
N crítico (CN)	89.20	435.95

Las medidas de ajuste de la parsimonia son especialmente útiles para comparar modelos alternativos, que tengan distintos números de

parámetros a estimar y diferentes grados de libertad situación que ocurre en este caso. El modelo inicial, con veinte grados de libertad, presenta un valor de AIC de 77.15, mientras que el modelo final con cinco grados de libertad, toman un valor de 23.61, por lo que es preferible éste último con un menor AIC. El PNFI propone que diferencias entre los modelos de 0.06 y 0.09, como ocurre en este caso resultan importantes. El chi-cuadrado normalizado es menor en el modelo final (0.72) que en el inicial 2.25. Son recomendables valores entre dos y tres, por lo que el modelo final no cumpliría esta condición. Finalmente, el CN mejora de una forma sustancial, ya que en el modelo inicial su valor es de 89.20, encontrándose por debajo del recomendado, mientras que en el modelo final es de 435.95.

Los resultados anteriores muestran un buen ajuste global del modelo, por lo que podemos decir que se cumplen las condiciones necesarias para otorgar a la escala de validez convergente.

Una vez comprobada ésta es necesario analizar la consistencia interna del instrumento de medida propuesto (tabla V.15). El α de Cronbach de la escala inicial era de 0.7535. Al depurar la escala se ha conseguido mejorar levemente el valor de dicho indicador pasando a tomar un valor de 0.7594 para la escala final. La correlación entre ítems no es excesivamente buena, ya que ninguno alcanza el nivel de aceptación de 0.7. Sin embargo, una vez obtenida la solución estandarizada, se calculó la fiabilidad compuesta y la varianza extraída, presentando unos valores respectivamente de 0.83 y 0.49. Estos indicadores de la consistencia interna muestran que la escala está dotada de una fiabilidad adecuada para medir la percepción, con relación a las ventajas que se pueden derivar del desarrollo de actividades exportadoras

TABLA V.15: CONSISTENCIA INTERNA DE LA ESCALA FINAL: "PERCEPCIÓN DE VENTAJAS RELATIVAS DE LA EXPORTACIÓN"

	Alpha de Cronbach: 0.7594		**Fiabilidad compuesta:** 0.83 **Varianza extraída:** 0.49	
Indicadores	*Correlación entre indicadores*	*α si se elimina este indicador*	*Cargas estandarizadas*	*Errores estandarizados*
VENTAP2	0.6129	0.6838	0.80	0.36
VENTAR3	0.5891	0.6987	0.80	0.37
VENTACR	0.4620	0.7380	0.61	0.63
VENTAD2	0.5114	0.7227	0.69	0.52
VENTAD1	0.4773	0.7355	0.58	0.66

5.2.5. Evaluación de las escalas relacionadas con la "Percepción de Barreras a la exportación"

Para poder determinar la estructura de las barreras a la exportación decidimos llevar a cabo un análisis factorial exploratorio, al igual que se realizó en gran parte de los estudios anteriormente comentados, relacionados con las barreras a la exportación. A través del mismo, se trata de analizar una serie de variables para identificar las dimensiones que son latentes.

No obstante, en primer lugar hay que determinar la conveniencia del análisis factorial, analizando la matriz de correlaciones y el contraste de esfericidad de Bartlett. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto la adecuación de dicho análisis, observándose la existencia de un número importante de correlaciones superiores a 0.3, una medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin de 0.737 y una Chi-cuadrado aproximado 684.7 para 210 grados de libertad.

En segundo lugar se debe observar el MSA de cada variable para eliminar aquellas que tienen un valor inaceptable, es decir, por debajo de 0.5. En nuestro caso, se eliminaron las variables *BOPER3, BCULT1, BCULT2, BINTER4, BEXTER2 y BEXTER5.*

Una vez comprobada la conveniencia del análisis factorial, hay que decidir el número de factores que se deben extraer. Para ello utilizamos el criterio del porcentaje de la varianza, según el cual, en las ciencias sociales es normal considerar una solución que represente un 60% de la varianza total como satisfactoria y, en algunos casos, incluso menos, como satisfactoria (Hair et al, 1999, pág. 93). Posteriormente, para poder llevar a cabo una interpretación de forma adecuada, los factores fueron rotados mediante el criterio VARIMAX. Además, considerando el tamaño muestral, el número de variables y el número de factores se tuvieron en cuenta aquellas cargas factoriales superiores a 0.4 (tabla V.16).

TABLA V.16: MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS I

	Componentes			
	1	2	3	4
• Retrasos en pagos.		0.798		
• Problemas para obtener financiación.		0.783		
• Desconocimiento de las oportunidades de negocio en los mercados exteriores.	0.742			
• No poseer productos apropiados para mercados los exteriores.	0.599			
• Falta de personal con experiencia en mercados exteriores.	0.586			
• Elevado coste de adaptación de los productos.	0.467	0.402		
• Fuerte competencia de nuevos países industriales.			0.763	
• Falta de información sobre mercados extranjeros.	0.685			
• Posibles variaciones en el tipo de cambio de la peseta.			0.520	
• Riesgo de no cobrar las ventas realizadas.		0.652		
• Costes de transporte demasiado elevados.				0.648
• Excesiva burocracia para llevar a cabo la exportación.				0.806
• Elevada competencia existente en los mercados exteriores.			0.804	
• Falta de recursos para dedicar a la exportación.	0.669			
• Falta de conocimiento de los procedimientos de la exportación.	0.692			

Después de estimar esta solución inicial (tabla V.16), en la que aparecían cuatro factores, se calcularon varias soluciones de prueba adicionales, con un factor menos y un factor más que los que se estimaron inicialmente. Una vez analizadas las matrices de factores, decidimos escoger la solución con tres factores (tabla V.17), puesto que de esta forma se representaban mejor los datos. No obstante, hay que

señalar que se produjo una disminución en la varianza explicada, situándose en el 51.35%. Se considera como aceptable el porcentaje explicado dado que en los estudios revisados, relacionados con las barreras a la exportación, dicho porcentaje se sitúa en torno al 50% siendo en algunas ocasiones incluso inferior (Yang, Leone y Alden, 1992).

TABLA V.17: MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS II

	Componentes		
	1	2	3
• Retrasos en pagos.		0.798	
• Problemas para obtener financiación.		0.757	
• Desconocimiento de las oportunidades de negocio en los mercados exteriores.	0.734		
• No poseer productos apropiados para mercados los exteriores.	0.598		
• Falta de personal con experiencia en mercados exteriores.	0.595		
• Elevado coste de adaptación de los productos.	0.477		
• Fuerte competencia de nuevos países industriales.			0.714
• Falta de información sobre mercados extranjeros.	0.690		
• Posibles variaciones en el tipo de cambio de la peseta.			0.492
• Riesgo de no cobrar las ventas realizadas.		0.686	
• Costes de transporte demasiado elevados.		0.504	
• Excesiva burocracia para llevar a cabo la exportación.			
• Elevada competencia existente en los mercados exteriores.			0.854
• Falta de recursos para dedicar a la exportación.	0.677		
• Falta de conocimiento de los procedimientos de la exportación.	0.701		

La realización del análisis factorial exploratorio nos ha llevado a identificar tres factores. El primero estaría formado por las barreras de índole informativa y las barreras internas. Dentro del mismo se incluyen, por un lado aquellas que ponen de manifiesto la falta de conocimiento acerca de los mercados exteriores y por otro, aquellas que se derivan de las características que posee la empresa, sus directivos y/o el producto o productos vendidos. El segundo factor recoge las barreras de naturaleza operativa, es decir, aquellas que percibe la empresa relacionadas con el desarrollo de actividades de exportación y que son de índole financiera o comercial. En este caso, se puede observar que la variable "excesiva burocracia para llevar a cabo la exportación", de naturaleza operativa, no

carga de forma significativa sobre ningún factor. El tercero estaría formado por las variables que hacen referencia a las barreras externas, es decir, aquellas que están asociadas a las condiciones existentes en el entorno de las mismas. Una vez identificados los tres tipos de barreras, procede realizar un análisis factorial confirmatorio, que nos permita validar las escalas.

5.2.5.1. Evaluación de la escala "Barreras informativas-internas".

La escala inicial encargada de medir las barreras informativas y las internas estaba formada por siete ítems, los tres primeros relativos a las barreras informativas y los cuatro restantes a las internas. En primer lugar se realizó un test de normalidad multivariante sobre estos indicadores, para un nivel de significación del 5% (tabla V.18). Se obtuvo como resultado la existencia de diferencias significativas en asimetría, en curtosis y en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis. Al no cumplir la condición de normalidad, se utilizó el procedimiento WLS para estimar el modelo de medida a través del procedimiento WLS del programa LISREL VIII.

TABLA VI.18: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE: "BARRERAS INFORMATIVAS-INTERNAS"

Asimetría		**Curtosis**		**Asimetría y Curtosis**	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
2.056	0.040	2.195	0.028	9.043	0.011

El primer paso para analizar la validez convergente es revisar todas las cargas estimadas del modelo y comprobar si son significativamente distintas de cero (tabla V.19). Todas son estadísticamente significativas ($t > 1.96$) y las magnitudes de sus cargas están por encima de 0.5. No obstante, la fiabilidad individual de dos ítems se encuentra ligeramente por debajo de su nivel recomendado. Por ello se decidió eliminar en primer lugar la variable *BINTER2* y volver a estimar el modelo. Como se

comentó con anterioridad, los indicadores deben ser eliminados uno a uno y estimar nuevamente el modelo para evitar con ello suprimir un indicador que pudiera ser significativo en un paso posterior. De igual modo, antes de cada estimación debe comprobarse siempre si las variables cumplen la condición de normalidad, para utilizar un método de estimación u otro. Así se hizo para este constructo y, al no cumplir en ningún caso la condición de normalidad, se estimaron siempre los parámetros a través del método WLS.

TABLA V.19: VALIDEZ Y FIABILIDAD: "BARRERAS INFORMATIVAS-INTERNAS"

	Escala inicial		**Escala final**	
Indicadores	*Cargas (λ)**	*Fiabilidad Individual*	*Cargas(λ)**	*Fiabilidad Individual*
BINFOR1	0.79 (11.69)	0.62	Ítem Eliminado	
BINFOR2	0.67 (9.85)	0.45	Ítem Eliminado	
BINFOR3	0.88 (17.80)	0.77	0.74 (8.83)	0.55
BINTER1	0.72 (11.13)	0.52	0.75 (9.62)	0.56
BINTER2	0.62 (9.50)	0.39	Ítem Eliminado	
BINTER3	0.70 (12.06)	0.49	0.77 (11.14)	0.60
BINTER5	0.83 (15.70)	0.69	0.83 (13.21)	0.69

(*)Entre paréntesis los valores *t*

Seguimos el criterio de eliminar en cada paso aquel indicador cuya fiabilidad individual no alcanzara el nivel de aceptación recomendado de 0.5. De este modo se eliminaron sucesivamente los ítems *BINFOR2* (R^2 = 0.43) y *BINFOR1* (R^2 = 0.42). En la tabla exponemos solamente los parámetros estimados y fiabilidades de la escala inicial y de la escala final. Si se observa la escala final, se constata que todas las cargas son estadísticamente significativas, las magnitudes de sus cargas son elevadas y la fiabilidad individual de cada uno es mayor de 0.5. Por todo ello, se considera esta escala dotada de validez convergente.

Llegados a este punto, es oportuno comprobar las medidas de bondad de ajuste del modelo propuesto (tabla V.20). Observamos que la mayoría mejoran en la escala final respecto a la inicial.

Respecto a las medidas de ajuste absoluto, el valor de la Chi-cuadrado se reduce considerablemente, si bien en ambos casos, los valores de *p* son inferiores al nivel de significación de 0.05, indicativo de la existencia de diferencias significativas entre la matriz de correlaciones de los datos y la matriz reproducida por el modelo. El GFI, si bien es aceptable en los dos casos, es superior (0.99) en la escala finalmente elegida. Respecto al RMSR, que debe tomar un valor próximo a cero, es bastante mejor en la escala final (0.10). En ninguno de los dos casos se obtiene el nivel de RMSEA recomendable de 0.08. Los índices NCP y ECVI son útiles para comparar modelos alternativos, el NCP es preferible que tome valores próximos a cero, siendo inferior su valor en el modelo final (5.95); además es preferible el modelo con un valor del ECVI menor, como ocurre con el modelo finalmente propuesto (0.24).

Todas las medidas incrementales de ajuste mejoran apreciablemente en el modelo final. El NFI (0.98) toma un valor por encima del nivel de aceptación de 0.9, al igual que ocurre con el AGFI (0.93) y el TLI (0.96). Los valores de los índices CFI (0.99), IFI (0.99), y RFI (0.94) deben ser próximos a 1, tal y como ocurre en el modelo final.

TABLA V.20: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE: "BARRERAS INFORMATIVAS-INTERNAS"

	Escala Inicial	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	14	2
Valor de la ji cuadrado y nivel de significación	29.51 (*p* =0.008)	7.95 (*p* =0.019)
Parámetro de no centralidad (NCP)	15.51	5.95
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.97	0.99
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.13	0.10
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.10	0.17
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.54	0.23
Medidas incrementales de ajuste		
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.94	0.93
Índice de ajuste normal (NFI)	0.96	0.98
Índice Tucker-Lewis (TLI)	0.96	0.96
Índice de ajuste comparado (CFI)	0.98	0.99
Índice de ajuste incremental (IFI)	0.98	0.99
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.94	0.94
Medidas de ajuste de parsimonia		
Chi-cuadrado normada	2.107	3.92
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.48	0.20
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.64	0.33
Criterio de información de Akaike (AIC)	57.51	23.95
N crítico (CN)	105.69	123.74

Las medidas de ajuste de la parsimonia son especialmente útiles para comparar modelos alternativos que tengan distinto número de parámetros a estimar y diferentes grados de libertad, situación que ocurre en este caso. El modelo inicial, con 14 grados de libertad, presenta un valor del AIC de 57.51, mientras que el modelo final, con dos grados de libertad, toma un valor de 23.95. El PNFI propone que diferencias entre modelos de 0.06 y 0.09, como ocurre en este caso, resultan importantes. El chi-cuadrado normalizado es menor en el modelo inicial (2.10) respecto al final (3.92). Son recomendables valores para este índice comprendidos entre 2 y 3 o hasta 5, por lo que el modelo final presentaría un valor aceptable. Finalmente, el CN mejora de 105.69 a 123.74, pese a seguir por debajo de su nivel recomendable de 200.

El ajuste del modelo se puede considerar aceptable, lo que nos lleva a decir que la escala de barreras informativas presenta, en conjunto, una adecuada validez convergente.

Para analizar la consistencia interna de esta escala, estudiamos en primer lugar el coeficiente de Cronbach. La escala inicial con los siete indicadores presentaba un α = 0.8154, mientras que la escala final presenta un α = 0.7657. No obstante, ha sido necesario eliminar esos ítems para mejorar la validez convergente del modelo.

TABLA V.21: CONSISTENCIA INTERNA DE LA ESCALA FINAL: "BARRERAS INFORMATIVAS-INTERNAS"

	Alpha de Cronbach: 0.7657		**Fiabilidad compuesta:** 0.86 **Varianza extraída:** 0.6	
Indicadores	*Correlación entre indicadores*	*α si se elimina este indicador*	*Cargas estandarizadas*	*Errores estandarizados*
BINFOR3	0.5441	0.7212	0.74	0.45
BINTER1	0.5404	0.7352	0.75	0.44
BINTER3	0.5939	0.6958	0.77	0.40
BINTER5	0.6133	0.6918	0.83	0.31

Otro aspecto indicativo de la consistencia interna es la correlación entre ítems. En la escala final, estas correlaciones mejoran con respecto a la escala inicial, acercándose un poco más al nivel recomendado de 0.7. Finalmente, se analizó la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de la variable latente. Se obtuvieron, respectivamente, unos valores de 0.86 y 0.6, ambos por encima de sus límites de aceptación, lo que confirma la adecuada consistencia interna de la escala propuesta.

5.2.5.2. Evaluación de la escala "Barreras operativas"

La escala inicial encargada de medir las barreras operativas que se deriva del análisis factorial exploratorio está formada por cuatro ítems. El test de normalidad muestra que se da la condición de normalidad (tabla V.22). Por este motivo, se utilizó el método ML para estimar el modelo de medida, procedimiento que exige el cálculo, a través también del procesador PRELIS, de la matriz de correlaciones policóricas.

TABLA VI.22: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE: "BARRERAS OPERATIVAS"

Asimetría		**Curtosis**		**Asimetría y Curtosis**	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
0.394	0.693	0.460	0.646	0.367	0.832

Para analizar la validez convergente, se examinaron las cargas estimadas y se comprobó su significación estadística. Como se observa en la tabla V.23, todas las cargas presentan un valor superior al recomendado de 0.4 y son significativamente diferentes de cero al ser sus valores *t* superiores al valor crítico de 1.96. No obstante, si se analiza la fiabilidad individual, se puede observar que existen dos indicadores por debajo del nivel de aceptación, por lo que se decidió eliminar el ítem *BOPER5,* que presentaba un R^2 = 0.22. Según el criterio seguido para la depuración de las escalas, deben eliminarse aquellos indicadores cuya

fiabilidad individual sea inferior a 0.5. Aunque los ítems *BOPER2 y BOPER4* están por debajo de ese nivel, se decidió no eliminarlos porque como se puede observar en la tabla V.25, el Alpha de Cronbach empeora si se elimina el primero y no mejora de forma apreciable al eliminar el segundo. Según estos resultados se consideró la escala dotada de validez convergente y se respetaron los tres indicadores.

TABLA V.23: VALIDEZ Y FIABILIDAD: "BARRERAS OPERATIVAS"

	Escala inicial		Escala final	
Indicadores	*Cargas (λ)**	*Fiabilidad Individual*	*Cargas(λ)**	*Fiabilidad Individual*
BOPER1	0.92 (10.11)	0.85	1.00	0.91
BOPER2	0.71 (7.55)	0.51	0.73 (4.78)	0.49
BOPER4	0.59 (6.09)	0.34	0.61 (4.13)	0.33
BOPER5	0.47 (4.76)	0.22	Ítem Eliminado	

(*)Entre paréntesis los valores *t*

TABLA V.24: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE: "BARRERAS OPERATIVAS"

	Escala Inicial	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto		
Grados de libertad	2	0
Valor de la ji cuadrado y nivel de significación	1.69 (p = 0.49)	0.00 (p=1.00)
Parámetro de no centralidad (NCP)	0.0	
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.99	
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.025	
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.0	
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	0.17	
Medidas incrementales de ajuste		
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.96	
Índice de ajuste normal (NFI)	0.99	
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1.01	
Índice de ajuste comparado (CFI)	1.00	
Índice de ajuste incremental (IFI)	1.00	
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.96	
Medidas de ajuste de parsimonia		
Chi-cuadrado normada	0.85	
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.20	
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.33	
Criterio de información de Akaike (AIC)	17.63	
N crítico (CN)	580.07	

La escala de tres indicadores muestra un ajuste perfecto al ser los grados de libertad igual a cero. Se admite una adecuada validez convergente para la escala.

Para verificar la consistencia interna del constructo, se estudia el coeficiente Alpha de Cronbach, observándose un nivel aceptable (α = 0.7229). Por otra parte, como se observa en la tabla V.25, *BOPER4* presenta una correlación aceptable, mientras que los otros dos no, pues es recomendable que sea igual o superior a 0.7. Otro parámetro a considerar es la fiabilidad compuesta y la varianza extraída del constructo, para lo que es preciso obtener la solución estandarizada. La fiabilidad compuesta para esta escala fue de 0.81 y la varianza extraída de 0.6, ambos por encima de los niveles de aceptación de 0.7 y 0.5 respectivamente. Considerados en su conjunto, los datos aportan también consistencia interna a esta escala. Por tanto, se considera un instrumento de medida válido y fiable de las barreras operativas percibidas.

TABLA V.25: CONSISTENCIA INTERNA DE LA ESCALA FINAL: "BARRERAS OPERATIVAS"

	Alpha de Cronbach:0.723		**Fiabilidad compuesta: 0.81** **Varianza extraída: 0.6**	
Indicadores	*Correlación entre indicadores*	*α si se elimina este indicador*	*Cargas estandarizadas*	*Errores estandarizados*
BOPER1	0.6263	0.5323	1.00	0.09
BOPER2	0.5449	0.6369	0.73	0.51
BOPER4	0.4824	0.7229	0.61	0.67

5.2.5.3. Evaluación de la escala "Barreras externas"

Esta escala estaba inicialmente formada por tres ítems, sobre los que se realizó un análisis factorial confirmatorio. El test de normalidad muestra que no existen diferencias significativas en curtosis, asimetría y asimetría y curtosis, lo que indica que los datos se distribuyen según una normal. La existencia de normalidad permite la utilización del ML.

TABLA VI.26: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE: "BARRERAS EXTERNAS"

Asimetría		**Curtosis**		**Asimetría y Curtosis**	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
0.446	0.655	-1.478	0.139	2.385	0.303

Los parámetros estimados y fiabilidades se muestran en la tabla V.26. Todas las cargas son estadísticamente significativas y sus magnitudes superiores al nivel recomendado de 0.4. Sin embargo, las fiabilidades de *BEXTER1* y *BEXTER3* no alcanzan el nivel de aceptación. Por ello, se volvió a estimar el modelo eliminando el segundo ítem por presentar una fiabilidad individual muy baja. Se eliminó también el primer ítem y se respetó sólo el tercero como escala definitiva. Este tercer indicador, que hace referencia a la elevada competencia existente en los mercados exteriores, ha sido el que se ha utilizado en mayor medida para identificar las barreras externas, en los trabajos empíricos realizados al respecto. Por último, hay que señalar que al medir este constructo con un único indicador, obviamente no tiene sentido el análisis de su consistencia interna.

TABLA V.27: VALIDEZ Y FIABILIDAD: "BARRERAS EXTERNAS"

	Escala inicial	
Indicadores	*Cargas (λ)*	*Fiabilidad Individual*
BEXTER1	0.60 (5.05)	0.36
BEXTER3	0.43 (3.74)	0.18
BEXTER4	0.75 (5.54)	0.75

(*)Entre paréntesis los valores *t*

Una vez analizados los modelos de medida, resumimos seguidamente las escalas, señalando el número de indicadores que consideraremos finalmente, así como el coeficiente del Alpha de Cronbach, la fiabilidad compuesta y varianza extraída de cada una de las escalas (tabla V.28).

TABLA V.28: INSTRUMENTOS DE MEDIDA

ESCALA	Nº ítems iniciales	Nº ítems finales	Coef. Alpha (α)	Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída
Actitud frente a export. Futuras	8	6	0.91	0.96	0.81
Percepción de riesgo	4	1	-	-	-
Propensión al riesgo	11	4	0.76	0.87	0.55
Percepción de ventajas	8	5	0.76	0.83	0.49
Barreras informativas-internas	7	4	0.76	0.86	0.60
Barreras operativas	4	3	0.72	0.81	0.60
Barreras externas	3	1	-	-	-

Como se observa, en todos los casos, el valor de la fiabilidad compuesta es mayor que el coeficiente Alpha de Cronbach. Esto se debe a que la fiabilidad compuesta incorpora en su estimación las varianzas de los errores, y al ser bajos, se mejora el indicador de fiabilidad compuesta en relación con el coeficiente α.

Por último, es necesario comprobar la existencia de validez discriminante entre los constructos que serán incluidos en el modelo propuesto. Si existiera una alta correlación entre dos constructos (> 0.9 o incluso 0.8), indicaría que ambos conceptos explican información redundante y no existiría validez discriminante entre ellos (Hair et al, 1999).

Los resultados obtenidos nos llevan a no poder establecer la existencia de validez discriminante entre los constructos actitud frente a exportaciones futuras y percepción de ventajas relativas de la exportación (tabla V.29).

TABLA V.29: MATRIZ DE CORRELACIONES ENTRE LOS CONSTRUCTOS

	Actitud	Riesgo	Propensión al riesgo	Percepción de ventajas	Barreras operativas	Barreras Infor-Inter.
Actitud	1.00					
Riesgo	-0.38	1.00				
Propensión al riesgo	0.13	-0.06	1.00			
Percepción de ventajas	0.92	-0.36	0.14	1.00		
Barreras operativas	-0.16	0.19	-0.06	-0.15	1.00	
Barreras Infor-Inter.	-0.38	0.13	-0.03	-0.37	0.79	1.00

La inclusión de constructos sin validez discriminante en un modelo de ecuaciones estructurales nos llevaría a coeficientes estimados, tanto en el modelo de medida como en el modelo estructural, que excederían

de los límites aceptables, por lo que se recomienda la eliminación de uno de los constructos (Hair et al, 1999; Del Barrio y Luque, 2000). Se decidió no incluir el concepto de percepción de ventajas relativas de la exportación, puesto que el mismo se encontraba relacionado con sólo una de las hipótesis propuestas.

5.3. ANÁLISIS DE LA VARIANZA RELACIONADOS CON LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN Y LA EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE APOYO.

Otro de nuestros objetivos era conocer si determinadas características de la empresa o del empresario, condicionaban la percepción de las barreras a la exportación, así como el conocimiento de los programas de apoyo, la participación en los mismos y la calidad del servicio recibido de las instituciones externas. Para ello, realizamos un análisis de la varianza[1].

Los procedimientos de contraste univariantes son válidos en un sentido formal, solamente si se supone que la variable dependiente está distribuida normalmente y las varianzas son iguales para todos los grupos de tratamiento. Sin embargo, existe evidencia de que estos *contrastes* son robustos respecto a estos supuestos, excepto en algunos casos extremos.

Los estudios realizados demuestran que "*la violación del supuesto de normalidad no trae consecuencias graves en el análisis de la varianza, puesto que no se incrementa la probabilidad de cometer error tipo* I, *especialmente si las muestras son moderadamente grandes*" (San Martín y Pardo, 1989, pág 197).

[1] Para interpretar de una forma más adecuada los resultados alcanzados se realizó un análisis descriptivo recogido en el anexo II.

Por otro lado, se afirma que también muy robusto frente a la heterogeneidad de las varianzas bajo ciertas condiciones, así, *"siempre que los tamaños de las muestras sean iguales, el supuesto de homocedasticidad se puede violar sin riesgo grave. Pero si los tamaños son desiguales, la violación de dicho supuesto puede tener consecuencias graves si las muestras de menor tamaño proceden de poblaciones con mayor varianza, ya que se incrementa la probabilidad de cometer error tipo* I." (San Martín y Pardo, 1989, pág 197). En consecuencia, conviene utilizar muestras del mismo tamaño, o que las poblaciones de mayor varianza estén representadas en muestras de mayor tamaño.

Según lo comentado anteriormente, se puede utilizar el *contraste t* y el *ANOVA* para identificar la existencia o no de diferencias significativas de las variables dependientes, en función de las variables independientes consideradas. No obstante, sí se deberá tener en cuenta la existencia o no de homocedasticidad, por lo que será necesario comprobar dicho aspecto en cada uno de los análisis, utilizando algunos de los métodos propuestos al respecto.

5.3.1. Análisis de la varianza para las barreras a la exportación.

Centrándonos en la percepción de barreras a la exportación, tomamos como punto de partida el análisis factorial exploratorio realizado en el apartado anterior, el cuál nos llevó a identificar tres factores, el primero formado por las barreras de índole informativa e interna, el segundo por las de naturaleza operativa, y el tercero por las barreras externas. Pues bien, una vez validadas las escalas mediante un análisis factorial confirmatorio, pudimos observar que las barreras de naturaleza operativa y las de índole informativa-interna, se encuentran medidas con

varios indicadores, por lo que fue necesario crear en cada caso una nueva variable formada por la suma de los indicadores respectivos.

Antes de llevar a cabo el análisis de la varianza, comprobamos a través del contraste de Levene, si existen o no diferencias significativas en la varianza de las variables dependientes entre grupos, en cada uno de los análisis realizados.

Por otro lado, cuando sea necesario realizar un *ANOVA,* habrá que estudiar el tamaño de los grupos y si éste difiere ampliamente, se deberá determinar cuál es el que presenta la varianza mayor. Así, si las mayores varianzas pertenecen a los grupos de mayor tamaño, el nivel α de significación tiende a ser más grande. Si las mayores varianzas se dan en los grupos de tamaño más pequeño, entonces se producirá lo contrario (Hair et al, 1999).

En la tabla V.30 se puede observar la existencia de diferencias significativas, considerando un nivel de significación del 1% entre las varianzas de los grupos, cuando se utiliza como variable independiente el compromiso exportador y como variable dependiente las barreras informativas-internas. Para un nivel de significación del 5%, se identifican diferencias en las varianzas entre grupos en las barreras operativas, si se utiliza como variable de agrupación el tamaño de la empresa o la amplitud de su mercado doméstico y en las barreras externas, al considerar esta última como variable independiente. Esto habrá de tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados derivados de los análisis efectuados.

TABLA V.30: PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS: "BARRERAS A LA EXPORTACIÓN"

Variables independientes	Estadístico de Levene (nivel de significación)		
	Barreras Operativas	*Barreras Informativas-Internas*	*Barreras Externas*
Características de la empresa			
Sector de actividad	0.486	0.163	0.702
Tipo de mercado	0.027	0.082	0.022
Tamaño	0.012	0.925	0.288
Compromiso exportador	0.548	0.002	0.958
Etapa de su ciclo de vida	0.272	0.130	0.683
Existencia de socios extranjeros	0.121	0.464	0.587
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.246	0.060	0.526
Características del directivo			
Edad	0.511	0.972	0.216
Nivel Educativo	0.536	0.448	0.556
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.308	0.150	0.724

Una vez contrastado el supuesto de igualdad de varianzas, podemos realizar la valoración de las diferencias significativas entre los grupos. En la tabla V.31 se puede observar que existen diferencias estadísticamente significativas en cinco de los análisis realizados. No obstante, antes de identificar los mismos conviene señalar que los contrastes del *ANOVA* nos permiten probar la hipótesis nula de que las medias de los grupos son todas iguales, pero no nos señalan dónde se establecen las diferencias significativas. En este caso, al confirmar el análisis de la varianza la existencia de dichas diferencias entre grupos, es conveniente investigar qué medidas son distintas. Para ello, se pueden emplear distintas técnicas que se denominan *contrastes para comparaciones múltiples*[2]. La prueba de *Scheffé* es la más conservadora

[2] Una técnica posible es la denominada *método de la diferencia mínima significativa* o *método LSD de Fisher (Least Significant Difference)*, que se basa en la construcción de tests de hipótesis, para la diferencia entre cualquier par de medias. Cuando el número de comparaciones es elevado, la aplicación de este procedimiento para un nivel de significación α dado, puede conducir a un número grande de rechazos de la hipótesis nula aunque no existan diferencias reales. Para paliar este problema, se pueden utilizar otros procedimientos, para comparaciones múltiples, tales como el *método de la desigualdad de Bonferroni, método de la diferencia significativa honesta de Tukey,* los *procedimientos de rangos múltiples de Newman-Wauls y Duncan y* el *procedimiento general de Scheffé* (García y Lara, 1998).

de las pruebas a posteriori, ya que es la que ofrece un menor número de diferencias significativas. "*Se puede utilizar con números de observaciones por tratamiento, iguales o distintos. Es, además muy robusta frente a los supuestos de normalidad e igualdad de varianza.*" (San Martín y Pardo, 1989, pág 182). Por lo que decidimos utilizar la misma para identificar la existencia de diferencias significativas.

TABLA V.31 : ANÁLISIS DE LA VARIANZA: "BARRERAS A LA EXPORTACIÓN"

	Variables dependientes		
Variables independientes	***Barreras Operativas***	***Barreras Informativas-Internas***	***Barreras Externas***
Características de la empresa			
Sector de actividad	**0.007**	0.525	0.684
Tipo de mercado	0.273	**0.031**	0.542
Tamaño	0.054	0.851	0.597
Compromiso exportador	0.795	**0.025***	0.663
Etapa de su ciclo de vida	0.543	0.335	0.763
Existencia de socios extranjeros	0.084	0.404	**0.031**
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.974	0.057	0.737
Características del directivo			
Edad	0.846	0.923	0.984
Nivel Educativo	0.200	0.234	0.724
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.359	0.611	0.520

*nivel de significación para la prueba t cuando se asume que no existe igualdad de varianzas.

Nivel de significación en negrita = existen diferencias estadísticamente significativas para un nivel de significación del 5%.

Así, en la tabla V.31, se puede observar que existen diferencias significativas en la percepción de barreras de naturaleza operativa cuando se considera como variable independiente el sector de actividad. Por otro lado, la realización del test de *Scheffé,* que proporciona un nivel de significación para cada comparación por pares de grupos, identifica diferencias significativas entre las empresas del sector de la agroalimentación y las semimanufactureras, mientras que no se muestran

diferencias para el resto de comparaciones establecidas entre los distintos sectores.

Los resultados obtenidos muestran que también existen diferencias significativas en la percepción de barreras de naturaleza informativa-interna, cuando se utiliza como variable de agrupación la amplitud del mercado nacional que abarca la empresa. No obstante, la realización del test de *Scheffé,* no muestra la existencia de diferencias para las comparaciones establecidas por parejas, entre las cuatro categorías de amplitud de mercado nacional (local, provincial, regional y nacional). Esto ha podido venir motivado por el número tan reducido de empresas que pertenecen a algunas de las categorías. Por ello, a continuación establecimos dos únicas categorías relacionadas con la amplitud del mercado, diferenciando entre aquellas que abarcan todo el mercado nacional y las que sólo atienden una parte, incluyendo en este caso las empresas locales, las provinciales y las regionales. Al realizar la prueba *t*, se identificaron diferencias significativas entre los dos grupos, observándose además, que las empresas que actúan en todo el ámbito nacional perciben menos barreras informativas internas que las que actúan en sólo un parte.

Asimismo, se observa que aquellas empresas que venden en la actualidad productos en los mercados extranjeros, atribuyen una menor importancia a las barreras de naturaleza informativa-interna, frente a aquellas que no realizan todavía dicha actividad. En este caso, al existir una única variable dependiente y la presencia solamente de dos grupos, no existe necesidad de examinar tanto el valor teórico dependiente como las diferencias entre grupos.

Además, se desprende de la tabla V.31, que también existen diferencias entre las empresas en función de la existencia o no de socios extranjeros, cuando se analiza la percepción de barreras externas. En

este sentido, aquellas en las que existen socios extranjeros atribuyen una mayor importancia a las barreras externas como obstáculo para la internacionalización.

Por último, señalaremos, que existen una serie de características de la empresa y del directivo, tales como la etapa de ciclo de vida de la empresa, la internacionalización de las actividades internas, la edad del directivo, su nivel educativo y su experiencia profesional o personal en mercados exteriores, que no son factores suficientemente explicativos para las variables objeto de estudio, ya que no se han observado diferencias significativas en ninguna de las categorías estudiadas.

5.3.2. Análisis de la varianza para las medidas de apoyo a la exportación.

El estudio de las medidas de apoyo vigentes, que pueden ayudar a superar las barreras a la exportación, nos lleva a realizar nuevos análisis de la varianza con el fin de conocer si algunas de las características de la empresa o del directivo condicionan los distintos aspectos relacionados con las mismas[3].

Para ello siguiendo el mismo procedimiento que en el apartado anterior, determinamos en primer lugar si existen o no diferencias significativas en la varianza de las variables dependientes entre los grupos identificados en cada uno de los análisis realizados y, en segundo lugar, efectuamos los análisis de la varianza e interpretamos los resultados obtenidos.

[3] En el anexo II se recoge un análisis descriptivo, con el objetivo de reflejar la valoración realizada por los encuestados, con relación al nivel de eficacia de las medidas de apoyo, el cuál nos ayudará para la interpretación de algunos de los resultados obtenidos.

A) Importancia atribuida a la existencia de sistemas de apoyo a la exportación.

En la tabla V.32 se observa diferencias significativas para la variable compromiso exportador. Además, pudimos comprobar que aquellas empresas que venden en la actualidad productos en los mercados extranjeros, atribuyen una mayor importancia a la existencia de sistemas de apoyo a la actividad exportadora de la empresa, frente a las que no realizan dicha actividad, no encontrándose diferencias significativas en los demás análisis realizados.

TABLA V.32: PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS Y ANÁLISIS DE LA VARIANZA: "IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE APOYO"

Variables independientes	Estadístico de Levene (nivel de significación)	Análisis de la varianza (nivel de significación)
Características de la empresa		
Sector de actividad	0.034	0.869
Tipo de mercado	0.285	0.075
Tamaño	0.190	0.330
Compromiso exportador	0.346	**0.018**
Etapa de su ciclo de vida	0.223	0.673
Existencia de socios extranjeros	0.097	0.347
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.751	0.716
Características del directivo		
Edad	0.166	0.484
Nivel educativo	0.366	0.861
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.025	0.905

Nivel de significación en negrita = existen diferencias estadísticamente significativas para un nivel de significación del 5%.

B) Conocimiento de las medidas vigentes.

Al analizar la homogeneidad de las varianzas entre los distintos grupos, se observan diferencias significativas para todas las variables dependientes, cuando se utilizan como variables independientes, la amplitud del mercado nacional de la empresa o la edad del directivo (en la tabla V.33). También aparecen diferencias significativas cuando se considera el conocimiento de programas financieros y como variables de agrupación el sector de actividad o el compromiso exportador, así como en el caso de las medidas de formación, cuando la variable de agrupación es el tamaño de la empresa.

TABLA V.33: PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS: "CONOCIMIENTO DE LAS MEDIDAS VIGENTES"

Variables independientes	Estadístico de Levene (nivel de significación)			
	Total	Comerciales	Financieras	Formativas
Características de la empresa				
Sector de actividad	0.118	0.388	0.001	0.338
Tipo de mercado	0.027	0.025	0.000	0.025
Tamaño	0.480	0.200	0.140	0.020
Compromiso exportador	0.059	0.535	0.001	0.936
Etapa de su ciclo de vida	0.153	0.064	0.128	0.075
Existencia de socios extranjeros	0.325	0.305	0.121	0.873
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.536	0.730	0.773	0.730
Características del directivo				
Edad	0.032	0.047	0.012	0.047
Nivel educativo	0.457	0.696	0.191	0.696
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.430	0.031	0.372	0.185

Los contrastes de la varianza, recogidos en la tabla V.34, muestran que existen diferencias significativas en el nivel de conocimiento total de las medidas vigentes, entre los distintos tipos de empresas, cuando éstas

son agrupadas en función de la amplitud del mercado nacional que abarca la empresa, de la dimensión de la misma, del compromiso exportador, de la existencia de socios extranjeros y del nivel educativo del directivo.

TABLA V.34: ANÁLISIS DE LA VARIANZA: "CONOCIMIENTO DE LAS MEDIDAS VIGENTES"

Variables independientes	Variables dependientes relacionadas con el conocimiento de las medidas vigentes			
	Total	Comerciales	Financieras	Formativas
Características de la empresa				
Sector de actividad	0.430	0.668	0.242	0.668
Tipo de mercado	**0.044**	0.061	0.093	0.061
Tamaño	**0.009**	**0.008**	0.072	**0.008**
Compromiso exportador	**0.000**	**0.000**	**0.002***	**0.003***
Etapa de su ciclo de vida	0.199	0.090	0.264	0.097
Existencia de socios extranjeros	**0.042**	0.391	**0.024**	0.700
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.228	0.639	0.385	0.693
Características del directivo				
Edad	0.401	0.151	0.439	0.151
Nivel educativo	**0.000**	**0.001**	**0.011**	**0.001**
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.885	0.932	0.975	0.984

*nivel de significación para la prueba t cuando se asume que no existe igualdad de varianzas.

Nivel de significación en negrita = existen diferencias estadísticamente significativas para un nivel de significación del 5%.

Así, se observa que aquellas empresas en las que existen socios extranjeros o aquellas que venden en la actualidad productos en los mercados extranjeros, poseen en general un mayor conocimiento de los programas de apoyo a la exportación.

Por otro lado, para determinar la categoría causante de tales diferencias, en aquellos casos en los que existen tres o más categorías, realizamos el test de *Scheffé*. Para la variable "tipo de mercado", se identifican diferencias significativas en las empresas que abastecen un mercado provincial y las que abastecen un mercado nacional. En lo que

respecta a la dimensión de la empresa no se muestran diferencias significativas entre las comparaciones realizadas por parejas. Por último, en cuanto al nivel educativo, por un lado, se identifican diferencias significativas entre los que poseen el menor nivel, es decir, graduado escolar y aquellos que son licenciados y, por otro entre estos últimos y los que tiene un nivel educativo de bachiller o similar. En este caso, se observa que cuanto mayor es el nivel educativo, mayor es el conocimiento

También consideramos interesante estudiar, si tales diferencias se mantienen cuando se analiza el conocimiento que las empresas poseen de los programas de distinta naturaleza. En este sentido, si tenemos en cuenta los programas de índole comercial o los de naturaleza formativa, podemos observar que continúan existiendo diferencias cuando se tiene en cuenta la dimensión, el compromiso exportador y el nivel educativo.

Además, las conclusiones son similares a las obtenidas anteriormente para el análisis del conocimiento total, salvo que en este caso, el test de *Scheffé* sí identificó diferencias significativas para el conocimiento de los programas de índole comercial, entre el grupo de empresas con menos de diez trabajadores y el grupo que poseía entre 26 y 50 trabajadores.

Por otro lado, si nos centramos en las medidas de carácter financiero, se mantienen las diferencias que existen al utilizar como variable independiente el compromiso exportador, la existencia de socios extranjeros y el nivel educativo de directivo, con resultados similares a los obtenidos cuando se analiza el conocimiento de las barreras de forma agrupada.

Por último, señalaremos que existen una serie de características de la empresa y del directivo, tales como el sector de actividad, la etapa

de ciclo de vida de la empresa, la internacionalización de parte de sus actividades internas, la edad del directivo y la experiencia profesional o personal del mismo en mercados exteriores, que no son factores suficientemente explicativos de las variables objeto de estudio, ya que no se han observado diferencias significativas en ninguna de las categorías estudiadas.

C) Participación en programas

En la tabla V.35 se pueden observar los resultados obtenidos de los análisis realizados para identificar la existencia o no de diferencias significativas, entre las varianzas de los grupos. Tal y como se ha comentado anteriormente, si existen diferencias habrán de tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados derivados de los *contrastes de medias* realizados al respecto.

TABLA V.35: PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS: "PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS"

	Estadístico de Levene (nivel de significación)				
Variables independientes	**Total**	**Comercial**	**Financiero**	**Formación**	**Información**
Características de la empresa					
Sector de actividad	0.099	0.000	0.650	0.030	0.106
Tipo de mercado	0.018	0.002	0.008	0.031	0.041
Tamaño	0.134	0.000	0.000	0.000	0.100
Compromiso exportador	0.000	0.000	0.000	0.001	0.285
Etapa de su ciclo de vida	0.533	0.095	0.565	0.281	0.143
Existencia de socios extranjeros	0.812	0.730	0.667	0.022	0.550
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.412	0.944	0.936	0.139	0.298
Características del directivo	0.019	0.024	0.015	0.265	0.006
Edad					
Nivel educativo	0.258	0.000	0.039	0.000	0.547
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.015	0.025	0.401	0.009	0.750

Una vez realizada la prueba de homogeneidad de la varianza, analizamos el nivel de significación de los distintos análisis para valorar las diferencias significativas entre los grupos.

TABLA V.36: ANÁLISIS DE LA VARIANZA: "PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS"

	Variables dependientes relacionadas con la participación en programas				
Variables independientes	**Total**	**Comercial**	**Financiero**	**Formación**	**Información**
Características de la empresa					
Sector de actividad	**0.021**	0.112	0.495	**0.001**	0.215
Tipo de mercado	0.082	0.327	0.342	0.494	0.180
Tamaño	**0.011**	**0.007**	**0.036**	**0.035**	0.311
Compromiso exportador	**0.000***	**0.000***	**0.001***	**0.005***	0.095
Etapa de su ciclo de vida	0.497	0.554	0.615	0.615	0.323
Existencia de socios extranjeros	0.192	0.208	0.095	0.051	0.838
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.221	0.953	0.935	0.270	0.143
Características del directivo					
Edad	0.760	0.536	0.659	0.709	0.595
Nivel educativo	**0.017**	0.113	0.314	**0.000***	0.092
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.230	0.089*	0.418	0.278*	0.882

*nivel de significación para la prueba t cuando se asume que no existe igualdad de varianzas.

Nivel de significación en negrita = existen diferencias estadísticamente significativas para un nivel de significación del 5%.

En la tabla V.36 se observa, al considerar como variable dependiente la participación total en programas de apoyo, que existen diferencias estadísticamente significativas entre las empresas, cuando las variables independientes son el sector al que pertenece, su dimensión, su compromiso exportador o el nivel educativo de sus directivos.

Así, se desprende de los análisis realizados que las empresas, que en la actualidad venden productos en los mercados extranjeros, participan en mayor grado en los programas de apoyo.

Para determinar la categoría causante de tales diferencias en aquellos análisis en los que existían más de tres categorías, fue necesario realizar el test de *Scheffé*. El mismo, nos permite identificar diferencias significativas entre las empresas del sector de materias primas y las del sector de bienes de equipo, siendo las que participan en mayor y menor grado respectivamente. Además, no se muestran diferencias para el resto de comparaciones establecidas entre los distintos sectores. En lo que respecta a la dimensión de la empresa, se muestran diferencias significativas entre el grupo de menos de diez trabajadores y el de 10 y 25 trabajadores. Por último, en cuanto al nivel educativo, por un lado se identifican diferencias significativas entre los que poseen el menor nivel, es decir graduado escolar y aquellos que son licenciados y, por otro entre estos últimos y los que tiene un nivel educativo de bachiller o similar. En este caso, se observa que cuanto mayor es el nivel educativo mayor es la participación en programas de apoyo.

Asimismo, al considerar solamente la participación en programas de formación, se observa que tales diferencias significativas se mantienen. No obstante, en este caso se identifican un mayor número de diferencias entre las comparaciones por parejas. Así, si tenemos en cuenta el sector de actividad, existen diferencias significativas entre las empresas del sector materias primas y el resto de sectores, no observándose diferencias para el resto de comparaciones. En el caso de considerar la dimensión, son las empresas de mayor tamaño, es decir, las que cuentan con un número de trabajadores comprendido entre 101 y 250, las que muestran diferencias con el resto. Por último, para el nivel educativo se observan diferencias entre el grupo de licenciados y los otros tres grupos.

Como se muestra en la tabla V.36, si se utiliza como variable independiente la dimensión de la empresa, existen diferencias significativas en la participación en programas de índole comercial, habiéndose identificado, a través del test de *Scheffé,* que tales diferencias se dan entre las empresas de menos de diez trabajadores y las que poseen entre 10 y 25 trabajadores. También se observan, en la tabla V.36, diferencias para la participación en programas de índole financiero. No obstante, en este caso tales diferencias no se han puesto de manifiesto al realizar el test de *Scheffé*[4].

Además, los resultados también indican que aquellas empresas que venden en la actualidad productos en los mercados exteriores, tienen una mayor participación en programas de índole comercial y financiera. Por otro lado, no se observan diferencias significativas entre grupos, cuando se analiza la participación en programas de información.

Por último, podemos observar que existen una serie de características de la empresa y del directivo, tales como la amplitud del mercado nacional que la empresa abastece, la etapa de ciclo de vida de la empresa, la existencia de socios extranjeros, el nivel de internacionalización de sus actividades internas, la edad del directivo y su experiencia profesional o personal del mismo en mercados exteriores, que no son factores suficientemente explicativos para las variables objeto de estudio, ya que no se han observado diferencias significativas en ninguna de las categorías estudiadas.

[4] Es necesario recordar, que al analizar la dimensión de la empresa, se han observado diferencias significativas entre las varianzas de los grupos y el tamaño de los mismos difiere ampliamente. Además, las varianzas mayores correspondían a los grupos de menor tamaño. Este resultado implica que las diferencias que deben ser realmente tenidas en cuenta son las que tengan un mayor valor. Es decir, la potencia del contraste se ve reducida, y por ello, se debe incrementar el nivel de significación. Por ello, al ser la prueba de Scheffé más conservadora, no identifica tales diferencias.

D) Evaluación de la calidad de servicio prestado por los organismos externos

Los resultados obtenidos muestran que no existen diferencias significativas entre las empresas, cuando se analiza la calidad del servicio prestado, para ninguna de las variables independientes consideradas (tabla V.37). No obstante, sería precipitado obtener conclusiones de estos últimos análisis, ya que tal y cómo se recoge en el anexo II, existe un elevado porcentaje de empresas, que no han manifestado su opinión con respecto a la calidad de servicio de las distintas instituciones, puesto que no habían participado en programas organizados por las mismas. Por último, se realizaron estos mismos análisis para las tres instituciones que han organizado las actividades en las que ha participado un mayor número de empresas (Cámaras de Comercio, *ICEX* e *IFA*). No obstante, se ha decidido no incluir esas tablas al coincidir los resultados con los análisis realizados de forma conjunta.

TABLA V.37: PRUEBA DE HOMOGENEIDAD DE VARIANZAS Y ANÁLISIS DE LA VARIANZA: "CALIDAD DE SERVICIO PRESTADO POR LOS ORGANISMOS EXTERNOS"

Variable de agrupación	Estadístico de Levene (nivel de significación)	Análisis de la varianza (valores p)
Características de la empresa		
Sector de actividad	0.681	0.770
Tipo de mercado	0.050	0.998
Tamaño	0.255	0.803
Compromiso exportador	0.100	0.990
Etapa de su ciclo de vida	0.683	0.693
Existencia de socios extranjeros	0.119	0.671
Importación de tecnología, materia prima y/o ptos intermedios	0.425	0.770
Características del directivo		
Edad	0.333	0.500
Nivel educativo	0.736	0.991
Experiencia profesional o personal en el extranjero	0.046	0.088

5.4. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO.

Una vez estimados y depurados los diferentes instrumentos de medida, en esta sección, se especifica y estima el modelo estructural propuesto. También se procede al ajuste del modelo definitivo y a la estimación de los parámetros estructurales. El procedimiento seguido para este ajuste, se denomina *estrategia de desarrollo del modelo*, por la que se modifica sucesivamente el modelo inicial hasta que se alcance un buen ajuste. Esta estrategia obliga a ser cautos en la generalización de los resultados, puesto que el modelo se justifica más sobre la base empírica que teórica.

El objetivo de un modelo de ecuaciones lineales estructurales es investigar las relaciones establecidas entre los conceptos, de forma más detallada, para que resulte interesante desde una perspectiva gerencial. De esta forma, permite estimar relaciones de dependencia múltiple y cruzada y, tiene la capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación. A este nivel, como señala Blalock (1961, pág.8)[5]: "*el dilema de los científicos es, seleccionar modelos que sean, al mismo tiempo lo suficientemente simples que permitan pensar con ayuda del modelo, pero también lo suficientemente realistas para que las simplificaciones no conduzcan a predicciones altamente imprecisas*".

El procedimiento que seguimos fue desarrollar un modelo basado en la teoría y programar las ecuaciones estructurales, incorporando los coeficientes utilizados para la investigación del conjunto de hipótesis. Seguidamente, se estima en el programa LISREL VIII el conjunto de parámetros del modelo estructural (coeficientes beta y gamma) representativos de cada hipótesis. Finalmente, siguiendo el procedimiento

ya comentado, se determina la validez del modelo global y la relevancia estadística de cada parámetro estimado, así como la evaluación de la bondad de ajuste del modelo.

5.4.1. Especificación del modelo

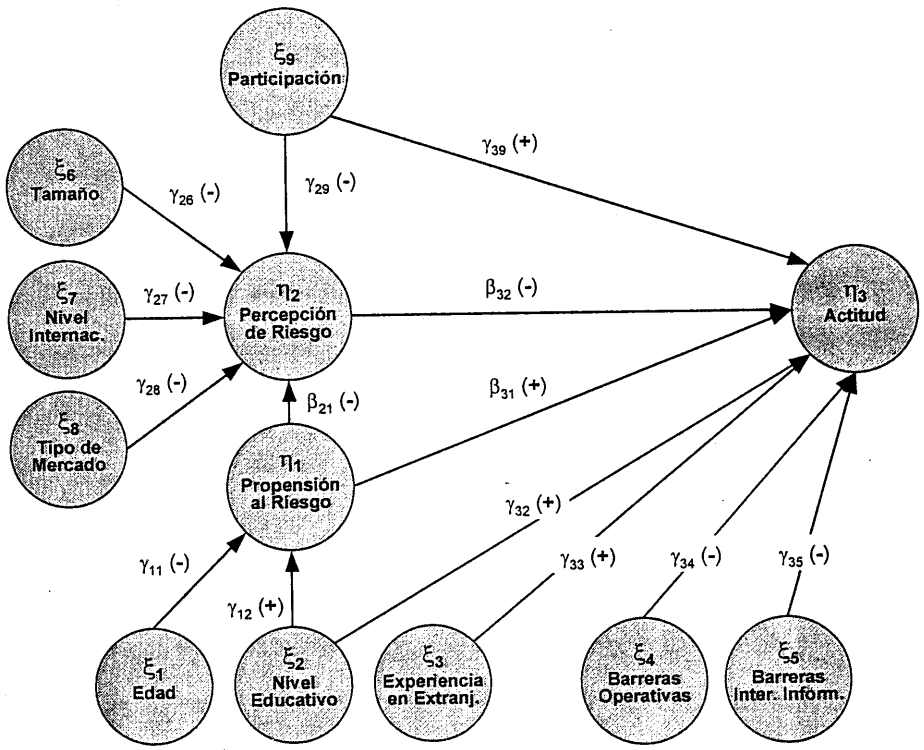
El modelo de partida considera como variables exógenas las siguientes: la edad del directivo (ξ_1), su nivel educativo (ξ_2), su experiencia profesional o personal en el extranjero (ξ_3), la percepción de barreras de naturaleza operativa (ξ_4), la percepción de barreras de índole interna informativa (ξ_5), el tamaño de la empresa (ξ_6), el nivel de internacionalización de sus actividades internas (ξ_7), el tipo de mercado atendido por la empresa (ξ_8), y la participación en programas de apoyo y promoción de las exportaciones (ξ_9). El resto son variables latentes endógenas de primer o segundo grado. Entre ellas, la propensión a asumir riesgos (η_1) es una variable endógena de primer grado, al estar explicada sólo por variables exógenas. A diferencia, la percepción de riesgo (η_2) y la actitud frente a exportaciones futuras (η_3) son variables endógenas de segundo grado, por ser dependientes de variables endógenas.

El *path diagram* o diagrama de secuencias, que recoge todas las relaciones causales entre estas variables, aparece en la figura V.2. No obstante, es necesario recordar que la validación de las escalas mostró la falta de validez discriminante entre los conceptos "actitud frente a exportaciones futuras" y "percepción de las ventajas relativas de la exportación". En este caso, decidimos eliminar el concepto "percepción de las ventajas relativas de las exportaciones", por lo que la hipótesis H8 no se encuentra incluida en el modelo. Además, el análisis factorial exploratorio llevado a cabo para determinar la estructura de las barreras

[5] Citado en Menon, Bharadwaj y Howell (1996, pág. 310).

nos llevó a identificar tres factores. El primero de ellos estaba formado por barreras de índole informativa e interna. Por ello, en el modelo propuesto, se ha establecido una única relación estructural entre este constructo y la actitud frente a exportaciones futuras, que recogerá las hipótesis nueve y diez. Posteriormente, se procedió a la traducción del *path diagram* a ecuaciones estructurales para definir, tanto el modelo estructural como el modelo de medida. Exponemos sólo las ecuaciones del modelo estructural.

FIGURA V.2: MODELO ESTRUCTURAL PROPUESTO



$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{26}\xi_6 + \gamma_{27}\xi_7 + \gamma_{28}\xi_8 + \gamma_{29}\xi_9 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{32}\xi_2 + \gamma_{33}\xi_3 + \gamma_{34}\xi_4 + \gamma_{35}\xi_5 + \gamma_{39}\xi_9 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_3$$

5.4.2. Identificación del modelo

Es preciso verificar que la matriz de entrada de las variables observadas permite obtener estimaciones únicas de los parámetros no conocidos. La condición necesaria para que el modelo esté identificado exige que el número de parámetros a estimar sea menor que el número de ecuaciones o elementos distintos de la matriz de varianzas-covarianzas[6]. Esto supone que los grados de libertad son mayores que 0. Al igual que en otras técnicas multivariantes, es interesante conseguir un ajuste aceptable con los mayores grados de libertad posibles. Por otra parte, la condición suficiente es que todos los indicadores se relacionen con una única variable latente, que no estén correlacionados entre sí los errores de medida no están correlacionados entre sí y que el modelo sea recursivo, situaciones que se cumplen en nuestro modelo.

5.4.3. Estimación del modelo

Se decidió utilizar como datos de entrada la matriz de varianzas-covarianzas, pues permite verificar adecuadamente las relaciones causales y generalizar los resultados. Además, de igual forma a como se ha procedido hasta el momento, debe elegirse la función de ajuste que se va a emplear en la estimación de los parámetros. Con este fin, se comprobó la condición de normalidad multivariante de las variables muestrales que forman parte del modelo estructural. Así, para un nivel de

---

[6] $p \leq 1/2\,(k+t)\,(k+t+1)$, siendo p el número de parámetros a estimar, k el número de indicadores exógenos (14 en el modelo propuesto) y t el número de indicadores endógenos (11); p es 67: $[14\,(\lambda^x) + 11\,(\lambda^y) + 14(\delta) + 11(\varepsilon) + 11(\gamma) + 3(\beta) + 3(\zeta)]$, donde λ^x son los parámetros entre las variables latentes exógenas y su medida, λ^y son los parámetros entre las variables latentes endógenas y su medida, δ son los errores de medida de los indicadores de las variables exógenas, ε son los errores de medida de los indicadores de las variables endógenas, γ representa la relación entre una variable latente exógena y una endógena, β la relación entre dos variables latentes endógenas y, finalmente, ζ son los términos de perturbación de las variables latentes endógenas; es decir, $67 \leq \frac{1}{2}\,(14 + 11)\,(14 + 11 + 1) = 650$.

significación del 5%, se obtuvieron diferencias significativas en asimetría, curtosis y en la evaluación conjunta del nivel de asimetría y curtosis, al ser los valores *p* inferiores al nivel de significación establecido (tabla V.38). Esto indica que los datos no se distribuyen como una normal, por lo que, al no disponer de un tamaño muestral suficiente que permitiera utilizar WLS, se decidió estimar los parámetros del modelo por el procedimiento ULS[7].

TABLA V.38: TEST DE NORMALIDAD MULTIVARIANTE PARA LAS VARIABLES OBSERVADAS

Asimetría		**Curtosis**		**Asimetría y Curtosis**	
z-score	*p-value*	*z-score*	*p-value*	*Chi-square*	*p-value*
42.163	0.000	4.680	0.000	1799.653	0.000

Para la estimación de los parámetros es necesario, además, programar el modelo de medida así como el estructural. En el primer caso, se le indicaron al programa LISREL VIII las relaciones entre las variables observadas y sus respectivas variables latentes. A este nivel, es necesario también determinar la escala de las variables latentes, para lo que se fijó una de sus cargas a 1[8].

Aunque el número mínimo de variables observadas por constructo es una, se reconoce que el uso de un solo indicador exige al investigador dar estimaciones de su fiabilidad, puesto que la estimación empírica de la misma, sólo es posible si el constructo tiene dos o más indicadores. De este modo, con aquellas constructos que se medían con un solo ítem nos enfrentamos a dos posibilidades. La primera, establecer la fiabilidad a 1, indicando que no existe error de medida en el indicador y la segunda, asumiendo que la fiabilidad de las mismas no es perfecta, considerar la fiabilidad del 0.85 (Jöreskog y Sörbom; 1993, pág. 37). Esta fiabilidad de 0.85 es equivalente a considerar una varianza del error igual a 0.15 por la varianza de la variable observada. Para el constructo "percepción del

[7] Cuando se utiliza ULS como método de estimación, pierden relevancia los valores de la Chi-cuadrado y los errores estándar que proporciona el programa LISREL VIII.
[8] En todos los casos se fijo a 1 siempre la carga del primer indicador.

riesgo", se optó por la segunda alternativa, mientras que en el resto se optó por considerar que no existía error de medida en el indicador.

Aunque la especificación de las fiabilidades, para el indicador de cualquier constructo latente, puede parecer que va en contra de los objetivos de la modelización, se reconoce que en algunas ocasiones está justificado y es altamente recomendable. Uno de esos supuestos lo constituye el utilizar variables latentes medidas por tan sólo una variable observada, puesto que no es posible empíricamente estimar el error de las mismas (Hair et al, 1999). Por último, se programó también el modelo estructural indicando las relaciones estructurales entre las variables latentes.

Una vez estimados los parámetros, se observó que la variable *PROPEN1* presentaba una varianza del error negativa. Esto puede deberse a una simple fluctuación muestral como consecuencia del reducido tamaño de la muestra en comparación con los parámetros a estimar. Este problema se resuelve fijando la varianza del error a un valor muy reducido de 0.005 y volviendo a estimar el modelo[9] (Hair et al, 1999, pág. 637).

Se estimaron nuevamente los parámetros y se comprobó la significación alcanzada por los coeficientes del modelo de medida. A un nivel de significación del 5%, todos eran estadísticamente diferentes de cero ($t \geq 1.96$) y presentaban unas cargas factoriales por encima de su valor 0.4 de aceptación. Los coeficientes de fiabilidad de los indicadores quedaban por encima del nivel de aceptación o muy próximos a él, en la mayor parte de los casos[10].

---

[9] Al especificar un elemento de la diagonal Theta-epsilon a 0 (también en Theta-delta), dicha matriz será definida no positiva, por lo que es preciso ordenar al programa que no considere el error de *admissibility check* y evitar así una terminación prematura del proceso de estimación.

[10] Aunque partimos de *constructos* previamente validados, debe tenerse presente que un indicador válido y fiable para medir un concepto, puede que no lo sea cuando se incluye dentro de un modelo estructural.

TABLA V.39: VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL MODELO DE MEDIDA PROPUESTO

Modelo de medida endógeno			Modelo de medida exógeno		
Indicadores	Cargas (λ_i)(1)	R^2	Indicadores	Cargas (λ_i)	R^2
INTERE1	1.00 (p.f.)	0.60	EDAD	1.00 (p.f.)	1.00
INTERE2	1.16 (12.10)	0.80	NIVELEDU	1.00 (p.f.)	1.00
INTERE3	1.14 (12.20)	0.78	EXPERI	1.00 (p.f.)	1.00
INTENC1	1.03 (11.77)	0.63	BOPER1	1.00 (p.f.)	0.79
INTENC2	1.18 (12.14)	0.84	BOPER2	0.71 (6.63)	0.40
INTENC3	1.14 (12.13)	0.78	BOPER4	0.81 (6.32)	0.52
RIESGO1	1.00 (p.f.)	0.68	BINFOR3	1.00 (p.f.)	0.49
PROPEN1	1.00 (p.f)	0.99	BINTER2	0.92 (7.44)	0.42
PROPEN2	0.66 (7.48)	0.42	BINTER3	0.97 (7.61)	0.46
PROPEN3	0.65 (7.11)	0.41	BINTER5	1.25 (8.19)	0.77
PROPEN4	0.63 (6.89)	0.37	EMPLEADO	1.00 (p.f.)	1.00
			NIVELINT	1.00 (p.f.)	1.00
			TIPOMERC	1.00 (p.f.)	1.00
			PARTIC	1.00 (p.f.)	1.00

(1) Entre paréntesis los valores *t*. Notaciones: (p.f.): parámetro fijado a 1.

Era preciso mejorar el modelo, eliminando aquellos indicadores con una fiabilidad individual más reducida y, posteriormente, suprimir los indicadores con valores *t* no significativos. Finalmente, se procedería a quitar aquellas relaciones estructurales no significativas. Como se ha venido haciendo hasta ahora, la eliminación de cualquier ítem debe ser secuencial, estimando nuevamente el modelo cada vez que se suprime uno. Con ello se evita el riesgo de que un ítem no significativo en un paso pueda llegar a serlo en el siguiente. En este proceso, se eliminó en primer lugar *PROPEN4* que presentaba una viabilidad individual de 0.37. Este hecho provocó que el indicador *PROPEN3* disminuyera su fiabilidad individual, colocándose en 0.32, por lo que fue necesario eliminar el mismo.

Posteriormente, todas las cargas factoriales del modelo de medida resultaron significativas y superiores al nivel de aceptación. Con respecto a sus fiabilidades internas, sólo *BOPER2* y *BINTER2* presentaban unos valores un poco por debajo del nivel recomendado. No

obstante, decidimos no eliminar dichos indicadores puesto que sus valores eran muy próximos y además su carga era muy importante y significativa.

Llegados a este punto procedía eliminar las relaciones estructurales no significativas. Éste era el caso de la relación entre la propensión a asumir riesgos y la percepción del riesgo, que presentaba un valor t = -0.35 y una carga factorial igual a -0.025. Se suprimió esta relación ($\eta_2 = \beta_{21}\eta_1$), por lo que la hipótesis H6 ($\beta_{21} < 0$) no puede verificase; es decir, no puede decirse que la propensión a asumir riesgos del sujeto decisor vaya a disminuir la percepción de riesgo, con respecto a la realización de actividades exportadoras.

En el nuevo ajuste existían unas relaciones estructurales no significativas entre el nivel de internacionalización de las actividades internas y la percepción del riesgo (γ_{27} = 0.068 y t = 0.51), y entre la participación en programas de apoyo y la percepción del riesgo. Por lo que se decidió quitar, en primer lugar, la primera relación que presentaba una menor carga factorial ($\eta_2 = \gamma_{27}\ \xi_7$), quedando de este modo sin verificación la hipótesis H15. Posteriormente, se comprobó, tras realizar un nuevo ajuste, que la segunda relación ($\eta_2 = \gamma_{29}\ \xi_9$) continuaba siendo no significativa, lo que nos llevó a eliminar la misma y a no poder contrastar la hipótesis H13.

Según los resultados obtenidos, la propensión al riesgo del sujeto decisor, el nivel de internacionalización de las actividades internas así como el grado de participación en programas de promoción y apoyo, no influyen en la percepción del riesgo. Esto puede deberse, en parte, a la medida utilizada para medir el concepto "percepción del riesgo", puesto que al no obtener una validación adecuada de la escala, se optó por medir el mismo tal y cómo tradicionalmente se venía realizando en

estudios de exportación, con las limitaciones implícitas que conlleva dicha medida y que recogimos en el capítulo de metodología.

Seguidamente, se eliminó el efecto de la experiencia profesional o personal del directivo en los mercados exteriores sobre la actitud frente a exportaciones futuras [$\gamma_{33} = 0.090$ ($t = 0.92$)], por lo que tampoco se verifica la hipótesis H5 ($\gamma_{33} > 0$). Es decir, la experiencia previa de los directivos en los mercados exteriores no influye de forma significativa sobre la actitud de los mismos frente a futuras exportaciones. Este resultado no apoya los estudios previos que sugieren la existencia de dicha relación.

Se obtuvo así un modelo cuyo *path diagram* mostramos en la figura V.3, así como su conversión a ecuaciones estructurales (tabla V.40 y V.41).

TABLA V.40: ECUACIONES ESTRUCTURALES PARA EL MODELO DE MEDIDA

Modelo de medida de indicadores exógenos	Modelo de medida de indicadores endógenos
$EDAD = \lambda_{11}{}^{x}\xi_1 + \delta_1$	$PROPEN1 = \lambda_{11}{}^{y}\eta_1 + \varepsilon_1$
$NIVELEDU = \lambda_{22}{}^{x}\xi_2 + \delta_2$	$PROPEN2 = \lambda_{12}{}^{y}\eta_1 + \varepsilon_2$
$BOPER1 = \lambda_{43}{}^{x}\xi_4 + \delta_3$	$RIESGO1 = \lambda_{23}{}^{y}\eta_2 + \varepsilon_3$
$BOPER2 = \lambda_{44}{}^{x}\xi_4 + \delta_4$	$INTERE1 = \lambda_{34}{}^{y}\eta_3 + \varepsilon_4$
$BOPER4 = \lambda_{45}{}^{x}\xi_4 + \delta_5$	$INTERE2 = \lambda_{35}{}^{y}\eta_3 + \varepsilon_5$
$BINFOR3 = \lambda_{56}{}^{x}\xi_5 + \delta_6$	$INTERE3 = \lambda_{36}{}^{y}\eta_3 + \varepsilon_6$
$BINTER2 = \lambda_{57}{}^{x}\xi_5 + \delta_7$	$INTENC1 = \lambda_{37}{}^{y}\eta_3 + \varepsilon_7$
$BINTER3 = \lambda_{58}{}^{x}\xi_5 + \delta_8$	$INTENC2 = \lambda_{38}{}^{y}\eta_3 + \varepsilon_8$
$BINTER4 = \lambda_{59}{}^{x}\xi_5 + \delta_9$	$INTENC3 = \lambda_{39}{}^{y}\eta_3 + \varepsilon_9$
$EMPLEAD = \lambda_{610}{}^{x}\xi_6 + \delta_{10}$	
$TIPOMER = \lambda_{811}{}^{x}\xi_8 + \delta_{11}$	
$PARTIC = \lambda_{912}{}^{x}\xi_9 + \delta_{12}$	

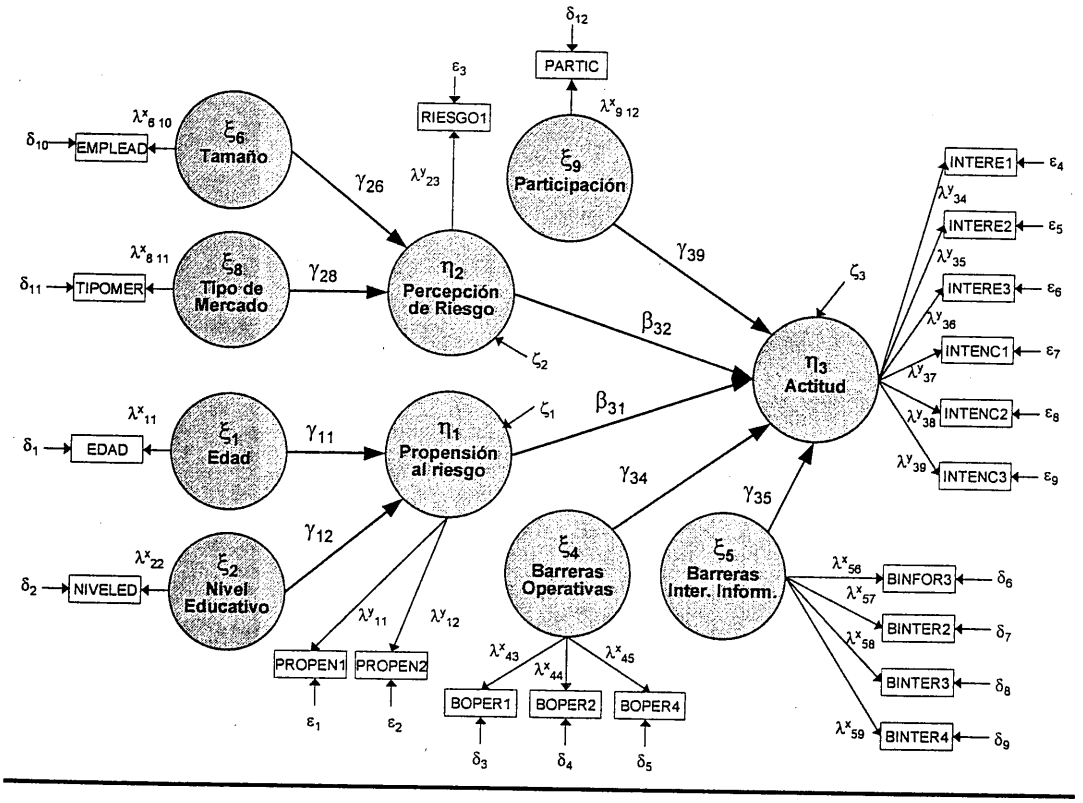
TABLA V.40: ECUACIONES DEL MODELO ESTRUCTURAL.

$$\eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{26}\xi_6 + \gamma_{28}\xi_8 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \gamma_{34}\xi_4 + \gamma_{35}\xi_5 + \gamma_{39}\xi_9 + \beta_{31}\eta_1 + \beta_{32}\eta_2 + \zeta_3$$

FIGURA V.3: MODELO ESTRUCTURAL FINAL.



La matriz de varianzas-covarianzas que utilizamos como datos de entrada en este modelo, se muestra en la tabla V.42.

TABLA V.42: MATRIZ DE VARIANZAS-COVARIANZAS DE LA MUESTRA.

	INTERE1	INTERE2	INTERE3	INTENC1	INTENC2	INTENC3	RIESGO1	PROPEN1	PROPEN2	NIVELEDU	EMPLEADO	BOPER1	BOPER2	BOPER4	BINTINF1	BINTINF2	BINTINF3	BINTINF4	TIPOMERC	EDAD	PARTIC
INTERE1	1.00																				
INTERE2	0.67	1.00																			
INTERE3	0.74	0.80	1.00																		
INTENC1	0.68	0.71	0.67	1.00																	
INTENC2	0.65	0.80	0.86	0.71	1.00																
INTENC3	0.70	0.74	0.72	0.78	0.84	1.00															
RIESGO1	-0.17	-0.27	-0.19	-0.33	-0.30	-0.29	1.00														
PROPEN1	0.08	0.08	0.06	0.26	0.03	0.20	-0.13	1.00													
PROPEN2	0.05	0.00	0.04	0.19	0.01	0.15	0.12	0.70	1.00												
NIVELEDU	0.18	0.17	0.08	0.16	0.12	0.22	-0.18	0.34	0.08	1.00											
EMPLEADO	0.11	0.12	0.10	0.13	0.13	0.10	-0.20	0.26	0.06	0.42	1.00										
BOPER1	0.04	-0.24	-0.18	-0.10	-0.18	-0.16	0.32	-0.09	0.00	-0.24	-0.19	1.00									
BOPER2	0.14	-0.13	0.01	-0.04	-0.10	0.06	0.15	-0.03	0.16	-0.14	-0.15	0.67	1.00								
BOPER4	0.15	-0.27	-0.27	-0.17	-0.25	-0.12	0.30	-0.13	-0.05	-0.08	-0.19	0.55	0.40	1.00							
BINTINF1	-0.13	-0.40	-0.16	-0.08	-0.29	-0.18	0.18	-0.02	0.13	-0.13	0.00	0.34	0.28	0.33	1.00						
BINTINF2	-0.09	-0.18	-0.22	-0.03	-0.17	-0.10	-0.07	0.08	0.14	-0.02	0.04	0.46	0.33	0.32	0.42	1.00					
BINTINF3	-0.02	-0.16	-0.17	-0.07	-0.21	-0.11	0.09	-0.01	0.07	0.00	-0.08	0.34	0.31	0.40	0.44	0.64	1.00				
BINTINF4	-0.29	-0.45	-0.33	-0.23	-0.37	-0.24	0.03	-0.22	-0.06	-0.18	-0.12	0.28	0.35	0.32	0.68	0.46	0.51	1.00			
TIPOMERC	0.51	0.53	0.55	0.42	0.51	0.51	-0.23	0.14	-0.01	-0.04	0.16	-0.06	-0.09	-0.11	-0.18	-0.27	-0.39	-0.33	1.00		
EDAD	-0.09	-0.12	0.05	-0.08	0.03	-0.12	0.00	-0.05	-0.16	0.07	0.24	0.03	-0.12	-0.09	0.03	-0.15	-0.10	-0.03	0.02	1.00	
PARTIC	0.42	0.31	0.37	0.32	0.34	0.48	-0.29	0.20	0.00	0.36	0.40	-0.07	0.11	0.00	-0.06	-0.11	-0.08	-0.14	0.32	-0.01	1.00

Los parámetros del modelo se estimaron, como hasta ahora, por el método ULS, obteniéndose todas las cargas factoriales significativas y superiores, al igual que las fiabilidades individuales, al nivel de aceptación. Los resultados obtenidos se exponen de las tablas V.43 a la V.47.

TABLA V.43: VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL MODELO DE MEDIDA EXÓGENO FINAL

Variable Latente	Indicadores	Cargas (λ_i)	Fiabilidad Individual (R^2)
Edad del directivo (ξ_1)	EDAD	1.00 (p.f.) (1)	1.00
Nivel educativo (ξ_2)	NIVELEDU	1.00 (p.f.)	1.00
Barreras operativas (ξ_4)	BOPER1	1.00 (p.f.)	0.59
	BOPER2	0.80 (7.64)	0.38
	BOPER4	0.88 (7.47)	0.46
Barreras informativas internas (ξ_5)	BINTINF1	1.00 (p.f.)	0.43
	BINTINF2	0.96 (8.48)	0.39
	BINTINF3	0.99 (8.62)	0.42
	BINTINF4	1.20 (9.55)	0.61
Tamaño (ξ_6)	EMPLEADO	1.00 (p.f.)	1.00
Tipo de mercado (ξ_8)	TIPOMERC	1.00 (p.f.)	1.00
Participación (ξ_9)	PARTIC	1.00 (p.f.)	1.00

Notaciones: (1) Entre paréntesis los valores *t*; (p.f.): parámetro fijado a 1.

TABLA V.44: VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL MODELO DE MEDIDA ENDÓGENO FINAL

Variable Latente	Indicadores	Cargas (λ_i)	Fiabilidad Individual (R^2)
Propensión al riesgo (η_1)	PROPEN1	1.00 (p.f.) (1)	1.00
	PROPEN2	0.61(5.87)	0.39
Percepción de riesgo(η_2)	RIESGO1	1.00 (p.f.)	0.68
Actitud frente a exportaciones futuras (η_3)	INTERE1	1.00 (p.f.)	0.59
	INTERE2	1.17 (12.48)	0.81
	INTERE2	1.15 (12.86)	0.78
	INTENC1	1.04 (12.59)	0.64
	INTENC2	1.19 (13.12)	0.84
	INTENC3	1.15 (13.02)	0.78

Notaciones: (1) Entre paréntesis los valores *t*; (p.f.): parámetro fijado a 1.

TABLA V.45: TÉRMINOS DE ERROR DE LOS INDICADORES.

Exógenos (δ_i)		Endógenos (ε_i)	
BOPER1	0.41 (2.28) (1)	PROPEN1	0.25 (1.01) n.s.
BOPER2	0.62 (3.77)	PROPEN2	0.00 (p.f.)
BOPER4	0.54 (3.23)	INTERE1	0.41 (2.67)
BINFOR3	0.57 (3.67)	INTERE2	0.19 (1.19) n.s.
BINTER2	0.61 (3.87)	INTERE3	0.22 (1.38)n.s.
BINTER3	0.58 (3.64)	INTENC1	0.36 (2.30)
BINTER5	0.39 (2.31)	INTENC2	0.16 (0.99) n.s.
		INTENC3	0.22 (1.33) n.s.

(1) Entre paréntesis los valores *t*. Notaciones: n.s.: no significativo.

TABLA V.46: MATRIZ DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES LATENTES EXÓGENAS (ϕ)

	Nivel Educativo	Tamaño	Barreras Operat.	Barreras Inter.Inform	Tipo de Mercado	Edad	Partic.
Nivel Educativo	0.96 (7.37)						
Tamaño	0.46 (5.28)	0.89 (6.01)					
Barreras Operat.	-0.18 (-3.02)	-0.27 (-4.36)	0.59 (5.25)				
Barreras Inter.Inform	-0.07 (-1.95)	-0.03 (-0.66)	0.41 (8.55)	0.43 (5.84)			
Tipo de Mercado	0.01 (0.11)	0.15 (1.53)	-0.08 (-1.36)	-0.32 (-6.54)	1.02 (7.44)		
Edad	0.07 (0.70)	0.19 (1.99)	-0.09 (-1.62)	-0.03 (-0.74)	-0.02 (-0.21)	1.00 (7.35)	
Participación	0.36 (4.21)	0.41 (4.45)	-0.06 (-0.83)	-0.04 (-0.85)	0.39 (3.88)	-0.05 (-0.62)	0.94 (7.05)

(1) Entre paréntesis los valores *t*.

TABLA V.47: TÉRMINOS DE PERTURBACIÓN DE LAS VARIABLES ENDÓGENAS (ζ)

Propensión al riesgo	Percepción de riesgo	Actitud frente a exportaciones futuras
0.94 (7.26) (1)	0.48 (2.77)	0.31 (5.2)

(1) Entre paréntesis los valores *t*.

5.4.4. Evaluación del modelo

Una vez que el modelo ha sido estimado es necesario evaluar la calidad del ajuste a diversos niveles, en primer lugar, para el modelo conjunto y posteriormente para el modelo de medida y el estructural por separado. La calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada real u observada, con la que se predice mediante el modelo propuesto. Los indicadores del *ajuste global del modelo*, que consideran conjuntamente el modelo de medida y el modelo estructural, aparecen en la tabla V.48 agrupados en tres categorías: medidas absolutas de ajuste, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de la parsimonia.

TABLA V.48: MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE: MODELO FINAL

	Escala Final
Medidas de ajuste absoluto:	
Grados de libertad	166
Valor de la Chi-cuadrado y nivel de significación	160.20 (p=0.61)
Parámetro de no centralidad (NCP)	0.00
Índice de bondad del ajuste (GFI)	0.95
Residuo cuadrático medio (RMSR)	0.08
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	0.00
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	2.74
Medidas incrementales de ajuste:	
Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)	0.93
Índice de ajuste normal (NFI)	0.92
Índice Tucker-Lewis (TLI)	1.00
Índice de ajuste comparado (CFI)	1.00
Índice de ajuste incremental (IFI)	1.00
Índice de ajuste relativo (RFI)	0.90
Medidas de ajuste de parsimonia:	
Chi-cuadrado normada	0.96
Índice de calidad de ajuste de parsimonia (PGFI)	0.68
Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)	0.73
Criterio de información de Akaike (AIC)	290.20
N crítico (CN)	140.81

Todos los índices muestran un ajuste muy bueno del modelo. Así, respecto al *ajuste absoluto*, la Chi-cuadrado (160.20) toma un valor *p* (0.61) superior al nivel de significación de 0.05, indicativo de que el modelo reproduce fielmente la matriz de datos inicial. El GFI, que debe

tomar valores superiores a 0.9, tiene un valor de 0.95, lo que demuestra que la variabilidad explicada por el modelo es muy elevada. Del mismo modo, es recomendable que el RMSEA tome valores inferiores a 0.08, siendo en nuestro modelo igual a 0.00. Es decir, que si el modelo fuera medido en la población, en lugar de en la muestra, la bondad del ajuste sería total. Los índices NCP, RMSR y ECVI, aunque más adecuados para comparar modelos alternativos, toman en nuestro caso valores, dentro de sus niveles de aceptación recomendados, muy buenos.

Los *índices de ajuste incrementales* superan todos los límites de aceptación, el 0.9 para el AGFI, NFI y TLI, y valores próximos a 1 para el CFI, IFI y RFI. Así, el AGFI, donde un valor de 1 indicaría un ajuste perfecto, toma en nuestro modelo un valor de 0.93.

Con relación a las *medidas de ajuste de parsimonia*, que tal y como se ha comentado, son adecuadas para comparar modelos alternativos con distintos números de parámetros a estimar y grados de libertad, toman también valores muy adecuados.

Comprobado que el modelo presenta un buen ajuste global, es preciso analizar el *ajuste del modelo de medida*, así como el ajuste del modelo estructural. El primero indica si los conceptos teóricos o variables latentes del modelo están correctamente medidos, con las variables observadas. Como se establece en la tabla V.47, todos los indicadores de las variables exógenas presentan unas cargas elevadas y estadísticamente significativas ($t > 1.96$). Es decir, que todos los indicadores tienen un peso importante sobre la variable que miden. Respecto a la fiabilidad de cada indicador, o proporción de varianza que el indicador tiene en común con su variable latente, es aceptable. No obstante, queda algo por debajo de su nivel de aceptación, los indicadores *BOPER2* (0.38), *BOPER4* (0.46), *BINFOR3* (0.43), *BINTER2* (0.40) y *BINTER3* (0.42). Igual puede decirse para los indicadores de las

variables endógenas (tabla V.47). Todos presentan cargas elevadas y significativas, y unas fiabilidades individuales, por encima de su nivel de aceptación de 0.5 en todos los casos excepto PROPEN2, que presenta una fiabilidad de 0.39.

Es preciso estudiar también, dentro del análisis del modelo de medida, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída de cada variable latente (tabla V.49). Estos valores se calcularon para todas las escalas inicialmente planteadas. No obstante, dado que el ajuste del modelo estructural implica la eliminación de aquellos indicadores peor representados, es preciso volver a calcular estos valores con los indicadores finales de cada *constructo*. Como se indicó, su calculo es preciso realizarlo a partir de las cargas estandarizadas.

TABLA V.49: FIABILIDAD COMPUESTA Y VARIANZA EXTRAÍDA DE LAS VARIABLES LATENTES

Variables Latentes	Indicadores	Cargas Estandariz.	Errores Estandariz.	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída
Barreras operativas	BOPER1	0.77	0.41	0.73	0.48
	BOPER2	0.62	0.62		
	BOPER4	0.68	0.53		
Barreras Internas-Informativas	BINTINF1	0.65	0.57	0.78	0.47
	BINTINF2	0.63	0.60		
	BINTINF3	0.65	0.58		
	BINTINF4	0.78	0.39		
Propensión al riesgo	PROPEN1	1.00	0.00	0.86	0.77
	PROPEN2	0.63	0.41		
Actitud frente a exportaciones futuras	INTERE1	0.77	0.41	0.94	0.74
	INTERE2	0.90	0.19		
	INTERE3	0.88	0.22		
	INTENC1	0.80	0.36		
	INTENC2	0.92	0.14		
	INTENC3	0.89	0.21		

Como se observa, los valores de todas las variables latentes quedan por encima de sus niveles de aceptación, el 0.7 para la fiabilidad compuesta. En cuanto a la varianza extraída, su valor es muy adecuado para la actitud frente a exportaciones futuras y la propensión a asumir

riesgos, aunque se debe recordar que, en este último caso, dichos valores están influenciados por la especificación del error de medida, para eliminar el valor de la varianza de error negativa. En el caso de las barreras operativas y las barreras informativas-internas presentan unos valores de 0.48 y 0.47, un poco por debajo del nivel recomendado de 0.5, aunque muy próximos a él.

Analizado en su conjunto, el modelo de medida se ajusta bastante bien a los datos de partida siendo, en general, los indicadores medidas válidas y fiables de sus respectivos conceptos latentes.

Es preciso, ahora, analizar el *ajuste del modelo estructural* para comprobar que todos los parámetros estimados sean significativos[11] y que las ecuaciones estructurales presenten coeficientes de fiabilidad aceptables. Estos resultados se muestran en la tabla V.50.

El modelo estructural presenta un adecuado ajuste a los datos. Si consideramos un test de significación de una sola cola, todos los parámetros estimados son significativos ($t > 1.64$ para $\alpha = 0.05$), a excepción del efecto de la edad sobre la propensión a asumir riesgos, que es significativo para $\alpha = 0.10$. Esto demuestra que este modelo estructural es adecuado a los datos de partida. Respecto a las fiabilidades obtenidas para las distintas ecuaciones estructurales, presentan un valor adecuado las ecuaciones que tratan de medir el efecto de las distintas variables sobre la percepción del riesgo y la actitud frente a exportaciones futuras, presentando esta última un valor de 0.48. La ecuación que mide el efecto causal de la edad del directivo y su nivel educativo sobre la propensión al riesgo, muestra una fiabilidad del 0.12.

[11] Hair et al. (1999: p.639) señalan que la selección de un valor crítico depende de la justificación teórica de las relaciones que se proponen. De esta forma, si se presupone la existencia de una relación positiva o negativa, como es este caso, se puede emplear un test de significación de una sola cola, mientras que si no es posible especificar previamente tal dirección sería recomendable la utilización de un test de dos colas. En este sentido deberíamos aceptar la significación al 5% para los coeficientes estimados con un valor crítico superior a 1.645 y al 10% para valores críticos superiores a 1.28.

Esta baja fiabilidad no quiere decir que no exista relación causal entre estas variables pues, como acabamos de ver, estas relaciones son significativas, sino que deben existir otras variables no consideradas que tienen una influencia importante sobre la propensión al riesgo

TABLA V.50: MODELO ESTRUCTURAL. FIABILIDAD DE LAS ECUACIONES ESTRUCTURALES

	Propensión al riesgo (η_1)	*Percepción de riesgo (η_2)*	*Actitud frente a exportaciones futuras (η_3)*
Edad (ξ_1)	γ_{11}: -0.13 (-1.42)+	---	---
Nivel Educativo (ξ_2)	γ_{12}: 0.34 (4.31)	---	---
Barreras operativas (ξ_3)	---	---	γ_{33}: 0.53 (2.31)
Barreras internas-informativas (ξ_4)	---	---	γ_{34}: -0.88 (-3.45)
Tamaño (ξ_6)	---	γ_{28}: -0.37 (-3.10)	---
Tipo de mercado (ξ_8)	---	γ_{26}: -0.19 (-1.92)	---
Participación (ξ_9)	---	---	γ_{39}: 0.29 (2.61)
Propensión al riesgo (η_1)	---	---	β_{31} :0.06 (1.64)*
Percepción de riesgo (η_2)	---	---	β_{32} :-0.26 (-1.84)*
Fiabilidad (R^2)	0.12	0.27	0.48

(1) Entre paréntesis los valores *t*. Notaciones: *: significativo al 10% ($t \geq 1.64$) tomando un test de dos colas y al 5% considerando un test de una cola; + significativo al 10% ($t \geq 1.28$) tomando un test de una cola .

Verificada la adecuación del modelo estructural, procede comprobar si tiene posibilidades de mejora, observando los índices de modificación. Dado el buen ajuste del modelo, el programa no ofreció ningún índice que lo mejorara. Por otra parte, la matriz de residuos estandarizados (tabla V.51) no presenta ningún residuo significativo (>

2.58), lo que indica una fiel reproducción de la matriz de datos inicial y la imposibilidad de mejorar el modelo[12].

Aunque se comprobó la existencia de validez discriminante entre los instrumentos de medida propuestos en el apartado anterior, lo que nos llevó a no incluir el concepto "ventajas relativas de las exportaciones", par comprobar la *validez discriminante* de cada uno de los *constructos* en el modelo final propuesto, se observó la matriz de correlaciones estandarizadas entre variables latentes[13]. Si existiera una alta correlación entre dos *constructos* (> 0.9 o incluso 0.8), indicaría que ambos conceptos explican información redundante y no existiría *validez discriminante* entre ellos. Como puede observarse en la tabla V.52, todas las correlaciones son significativamente inferiores a 1, lo que demuestra la existencia de validez discriminante entre los diferentes conceptos utilizados en el modelo.

TABLA V.52: MATRIZ DE CORRELACIONES ESTANDARIZADAS ENTRE LAS VARIABLES LATENTES

	Actitud	Riesgo	Propensión al riesgo	Nivel Educ.	Empleado	Barreras operativas	Barreras Inter-Infor	Tipo merc	Edad	Partic
Actitud	1.00									
Riesgo	-0.38	1.00								
Propensión al riesgo	0.13	-0.06	1.00							
Nivel Educativo	0.19	-0.22	0.32	1.00						
Empleados	0.14	-0.47	0.14	0.50	1.00					
Barreras operativas	-0.16	0.19	-0.06	-0.23	-0.38	1.00				
Barreras Inter-Infor.	-0.38	0.13	-0.03	-0.12	-0.05	0.79	1.00			
Tipo de mercado	0.54	-0.30	0.01	-0.01	0.16	-0.11	-0.49	1.00		
Edad	-0.04	-0.08	-0.10	0.07	0.20	-0.12	-0.05	-0.02	1.00	
Partic.	0.47	-0.29	0.13	0.38	0.45	-0.08	-0.07	0.40	-0.06	1.00

[12] Para que la reproducción de esta matriz sea aceptable, no más del 5% de los residuos estandarizados deben ser mayores de ± 2.58 (para un nivel de significación de 0.01).
[13] Existirá evidencia de validez discriminante cuando la varianza extraída para cada constructo exceda las correlaciones cuadradas de él con el resto de *constructos*.

TABLA V.51: MATRIZ DE RESIDUOS ESTANDARIZADOS*

IINTERE10																					
-0.18	INTERE2																				
0.50	0.05	INTERE3																			
0.61	-0.06	-0.29	INTENC1																		
-0.45	-0.17	0.44	-0.19	INTENC2																	
0.13	-0.45	-0.52	0.57	0.20	INTENC3																
0.28	0.10	0.88	-0.81	-0.15	-0.15	RIESGO1															
-0.15	-0.40	-0.58	1.48	-0.98	0.82	-0.85	PROPEN1														
-0.45	-0.74	-0.36	1.31	-0.70	0.83	1.62	-0.50	PROPEN2													
0.13	0.09	-0.87	0.21	-0.46	0.63	-0.12	0.15	-1.23	NIVELEU												
1.13	0.02	-0.13	0.23	0.14	-0.13	1.65	1.33	-0.24	-0.41	EMPLEADO											
1.33	-1.32	-0.75	-0.06	-0.72	-0.59	2.14	-0.38	0.32	-0.61	0.91	BOPER1										
2.23	-0.46	0.93	0.39	-0.12	1.46	0.59	-0.13	1.92	0.06	0.69	1.78	BOPER2									
2.33	-1.78	-1.84	-0.92	-1.54	-0.28	2.01	-0.83	-0.26	0.79	0.58	0.27	-0.13	BOPER3								
0.56	-1.81	0.57	1.23	-0.67	0.35	1.14	-0.02	1.49	-0.55	0.32	-0.70	-0.49	-0.24	BINTINF1							
0.90	0.38	-0.11	1.62	0.50	1.07	-1.41	0.99	1.53	0.52	0.69	0.69	0.13	-0.21	0.07	BINTINF2						
1.66	0.56	0.44	1.24	0.11	1.11	0.23	0.12	0.85	0.76	-0.60	-0.65	-0.17	0.41	0.08	2.25	BINTINF3					
-0.59	-1.80	-0.67	0.06	-1.00	0.18	-0.60	-1.44	-0.43	-0.95	-0.96	-1.90	-0.41	-1.06	1.54	-0.28	-0.01	BINTINF4				
0.84	0.40	0.63	-0.12	0.10	0.26	0.18	1.37	-0.12	-0.53	0.13	0.24	-0.23	-0.42	1.37	0.36	-0.66	0.50	TIPOMER			
-0.59	-0.93	0.80	-0.51	0.59	-0.86	0.72	0.54	-0.98	-0.03	0.59	1.25	-0.47	-0.08	0.63	-1.23	-0.73	0.06	0.38	EDAD		
0.70	-0.91	-0.28	-0.42	-0.71	0.80	-0.63	0.74	-0.81	-0.05	-0.14	-0.19	1.60	0.56	-0.15	-0.72	-0.36	-1.01	-0.74	0.50	PARTI	

* En la diagonal principal estarían representados los residuos de cada variable consigo misma que, como es lógico, son iguales a cero.

5.4.5. Interpretación del modelo y discusión

Una vez comprobado que el modelo no tiene posibilidades de mejora, es necesario interpretarlo, para lo que es preciso obtener los parámetros estructurales estandarizados. La tabla V.54 refleja el conjunto de hipótesis para las que se ha encontrado un apoyo estadístico significativo. Según se ha expuesto en el desarrollo del modelo, no se verifican las hipótesis que resumimos seguidamente en la tabla V.53.

TABLA V.53: RELACIONES E HIPÓTESIS NO SIGNIFICATIVAS

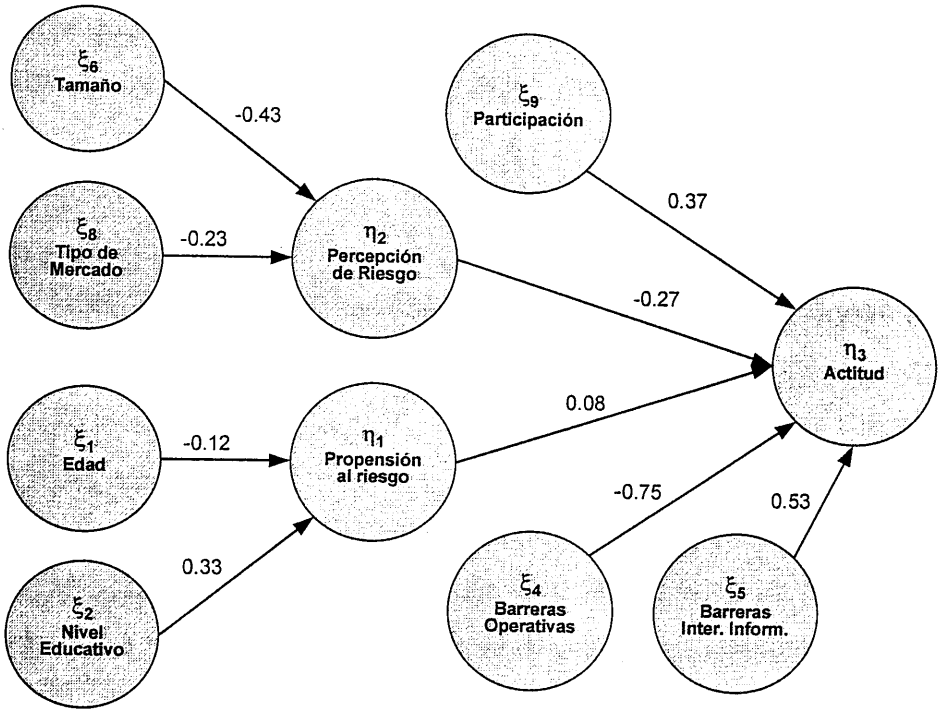
Parámetros y Relaciones		Hipótesis no verificadas
β_{21}	Propensión al riesgo → Percepción de riesgo	H5 ($\beta_{21} < 0$)
γ_{29}	Participación → Percepción del riesgo	H12 ($\gamma_{29} < 0$)
γ_{27}	Nivel internacionalización → Percepción de riesgo	H15 ($\gamma_{27} < 0$)
γ_{32}	Nivel educativo → Actitud frente a exportaciones futuras	H3 ($\gamma_{32} > 0$)
γ_{33}	Experiencia en el extranjero → Actitud frente a exportaciones futuras	H4 ($\gamma_{33} > 0$)

TABLA V.54: MODELO ESTRUCTURAL FINAL. PARÁMETROS ESTANDARIZADOS

Parámetros y Relaciones		Hipótesis	Coeficiente Estructural Estandariz.	Valor *t*
Efectos Directos:				
γ_{11}	Edad → Propensión al riesgo	H1 (-)	-0.12	** -1.42
γ_{12}	Nivel Educativo → Propensión al riesgo	H2 (+)	0.33	4.31
γ_{26}	Tamaño → Percepción de riesgo	H14 (-)	-0.43	* -1.92
γ_{28}	Tipo de mercado→ Percepción de riesgo	H16(-)	-0.23	-3.10
β_{31}	Propensión al riesgo→ Actitud frente a exportaciones futuras	H6 (+)	0.08	* 1.64
β_{32}	Percepción de riesgo→ Actitud frente a exportaciones futuras	H7(-)	-0.27	* -1.84
γ_{34}	Barreras informativas-internas→ Actitud frente a exportaciones futuras	H9 H10 (-)	-0.75	-3.45
γ_{35}	Barreras operativas → Actitud frente a exportaciones futuras	H11 (-)	0.53	2.31
γ_{39}	Participación→ Actitud frente a exportaciones futuras	H13 (+)	0.37	2.61

(1) Se muestran aquellos efectos indirectos que son significativos al 5% ($t \geq 1.96$). Notaciones: *: significativos al 10% ($t \geq 1.64$) tomando un test de dos colas y al 5% considerando un test de una cola, ** significativo al 10% ($t \geq 1.28$) tomando un test de una cola. La hipótesis sombreada muestra una relación significativa, pero con efecto contrario al planteado.

FIGURA V.4: PARÁMETROS ESTRUCTURALES ESTANDARIZADOS



Pasamos seguidamente a interpretar y discutir cada una de las relaciones significativas del modelo, cuyos parámetros estructurales estandarizados se detallan gráficamente en la figura V.4. Además, se analizaron los efectos indirectos presentes en el mismo, no observándose ningún efecto significativo. Discutimos individualmente el conjunto de hipótesis entre las variables latentes, en términos de su significación, importancia relativa y contribuciones a la literatura.

5.4.5.1. Efecto de la edad de la dirección sobre la propensión al riesgo.

El efecto obtenido de la edad sobre la propensión al riesgo es, según se había planteado, negativo. Este resultado confirma lo propuesto en términos generales por la literatura existente al respecto. De este modo se sugiere que los directivos de mayor edad estarán dispuestos a

asumir menos riesgos, es decir, a medida que aumenta la edad cabe esperar que se tienda a evitar decisiones más arriesgadas, produciéndose una disminución de la flexibilidad y una mayor resistencia al cambio (Hambrick y Mason, 1984; Bantel y Jackson, 1989, Wiersema y Bantel, 1992).

La edad de la dirección se ha incluido en estudios previos relacionados con el desarrollo de actividades exportadoras, aunque siempre tratando de determinar su influencia directa sobre el compromiso exportador asumido por la empresa.

En este sentido, en la revisión realizada por Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) se obtuvo que, sólo en cinco de los 17 estudios, existía una relación significativa. Es decir, la evidencia empírica no proporcionaba un pleno apoyo a dicha relación directa. Por ello, se consideró más apropiado, analizando las investigaciones que estudian la característica demográfica, edad de la dirección, establecer la incidencia de dicha variable sobre la propensión al riesgo del sujeto decisor. Siendo ésta la característica que afecta de forma directa a la actitud de la dirección frente a futuras exportaciones.

Por tanto, el resultado obtenido confirma la hipótesis planteada, apoyando que la incidencia de la edad sobre la actitud frente a exportaciones futuras se produce de forma indirecta, mediando la variable "propensión a asumir riesgos del sujeto decisor".

5.4.5.2. Efecto del nivel educativo de la dirección sobre la propensión al riesgo.

Los resultados alcanzados reflejan que el nivel educativo poseído por la dirección se encuentra asociado positivamente a su propensión al

riesgo. Esto confirma la opinión de que aquellos individuos que tienen altos niveles de educación poseen una mayor capacidad para tolerar la ambigüedad y tienen una mayor receptividad a la innovación (Dollinger, 1984; Norbum y Birley, 1988; Guthrie, Grimm y Smith, 1991; Bartlett y Ghoshal, 1992; Wirsema y Bantel, 1992; Datta y Guthrie, 1994). La educación puede aumentar la habilidad cognoscitiva y proporcionar al individuo la formación necesaria para saber dominar la complejidad.

Esta relación ha resultado ser significativa (t = 4.31), teniendo un coeficiente estructural estandarizado de 0.33. Esto nos lleva a afirmar que el nivel educativo es importante para explicar la propensión al riesgo del sujeto decisor.

No obstante, si se analiza en conjunto, la ecuación estructural que refleja las variables que influyen sobre la propensión al riesgo, tales como la edad y el nivel educativo, se observa que explican sólo el 12% de la varianza de esa variable. Por tanto, debemos concluir que existen otros aspectos que influyen sobre la disposición a asumir riesgos y que no han sido tenidos en cuenta en el modelo planteado.

5.4.5.3. Efecto del tamaño de la empresa sobre la percepción de riesgo.

Esta relación ha resultado ser significativa y con un coeficiente estructural estandarizado de -0.43, lo que pone de manifiesto, que el tamaño de la empresa incide de forma negativa y significativa en la percepción de riesgo.

Por su parte, tal y como se reconoció en los capítulos anteriores, el tamaño de la empresa ha sido una de las características que más atención ha recibido en las investigaciones que versan sobre la estrategia

de exportación. Además, entre las argumentaciones teóricas que apoyan la misma, se ha señalado que cuanto menor es el tamaño de la empresa, mayor es el riesgo que la dirección percibe con respecto a la actividad exportadora, debido a la ausencia de información por una parte y al gran impacto que sobre la empresa puede tener una decisión no acertada (Ali y Swiercz, 1991).

Por este motivo, podemos afirmar que los resultados alcanzados refuerzan la propuesta de que determinadas características asociadas al tamaño de la empresa repercuten, de forma significativa, en la percepción del sujeto decisor con respecto al riesgo que implica la realización de actividades de exportación.

5.4.5.4. Efecto del tipo de mercado atendido por la empresa sobre la percepción de riesgo.

Los resultados alcanzados ponen de manifiesto que el tipo de mercado atendido, tiene un efecto negativo sobre la percepción del riesgo. Es decir, el grado de expansión en el mercado nacional facilita la disminución de percepción de riesgo, con respecto a la realización de actividades en los mercados exteriores. De este modo, se confirma que el hecho de que la empresa se haya expandido más allá de su entorno más conocido y familiar, le proporciona un aprendizaje útil para abarcar los mercados internacionales. Esta perspectiva de aprendizaje ha sido defendida dentro de la teoría de las fases de desarrollo (Bilkey y Tesar, 1977).

Por otra parte, era de esperar que la propensión al riesgo del sujeto decisor, el nivel de internacionalización de las actividades internas, así como la participación en programas de apoyo a la exportación tuvieran un

efecto negativo sobre la percepción de riesgo. Sin embargo, dichas relaciones no han sido significativas y, por tanto, no han podido ser verificadas.

Por último, si se analiza la ecuación estructural, cuya variable dependiente es la percepción de riesgo, se observa que explica el 27% de la varianza. Por lo que deben de existir otros aspectos que influyan en la misma, que no han sido considerados. No obstante, hay que ser cautelosos a la hora de interpretar los resultados relacionados con las hipótesis en las que interviene la percepción de riesgo, puesto que la no adecuada validación de la escala propuesta, en la que se trataba de recoger la complejidad del citado concepto, nos llevó a medir el mismo tal y como tradicionalmente se ha venido realizando en estudios previos, con una escala formada por un solo ítem (Cavusgil y Naor, 1987; Jaffe y Pasternak, 1994).

5.4.5.5. Efecto de la propensión al riesgo sobre la actitud frente a exportaciones futuras.

La propensión al riesgo puede ser definida como "*la disposición psicológica de los individuos de mostrar diversos grados de comportamiento con respecto a asumir o evitar riesgos*" (Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998, pág.123). Esta variable latente, medida finalmente con dos indicadores, tiene una fiabilidad aceptable y unas cargas factoriales altas.

Pues bien, la hipótesis establecida sobre la incidencia de esta variable en la actitud frente a futuras exportaciones es respaldada por los resultados alcanzados en el modelo final. Es decir, existe apoyo para la proposición de que la propensión al riesgo incide de forma positiva en la actitud de la empresa frente a las actividades de exportación. No

obstante, el coeficiente estandarizado no es muy elevado lo que pone de manifiesto una menor importancia de esta característica del directivo en comparación con el resto de variables consideradas.

Por este motivo, a pesar de confirmarse la opinión de que el nivel de incertidumbre que los directivos están dispuestos a asumir está positivamente relacionado con la actitud mostrada frente a la adopción de la estrategia de exportación (Wiedersheim-Paul et al, 1978; Reid, 1971; Garnier, 1982; Cavusgil y Naor, 1987; Roux, 1987; Dicth et al, 1990), también se reconoce que existen otras características del empresario o de la empresa que tienen una mayor incidencia sobre dicha actitud.

5.4.5.6. Efecto de la percepción de riesgo sobre la actitud frente a exportaciones futuras.

La percepción de riesgo puede ser definida como "*la valoración del tomador de decisiones del riesgo inherente a una situación en términos de la 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 Wiengart, 1995, pág. 1577).

El efecto de la percepción de riesgo sobre la actitud de la dirección es, según se había planteado, negativo y significativo. Esto confirma la opinión de que la actitud de los directivos frente a la exportación está influenciada por la percepción que tiene el sujeto decisor de la incertidumbre asociada con la realización de dicha actividad. De este modo, se apoya el argumento de que el comportamiento de los directivos frente a la exportación está influido por la percepción que tiene el tomador de decisiones de la incertidumbre asociada con la actividad exportadora (Reid, 1971; Wiedersheim- Paul et al, 1978; Garnier, 1982; Roux, 1987; Dichth et al, 1990; Jaffe y Pasternak, 1994).

5.4.5.7. Efecto de la percepción de barreras de índole informativa e interna sobre la actitud frente a exportaciones futuras.

La hipótesis establecida con respecto al efecto de la percepción de barreras de índole informativa e interna sobre la actitud frente a exportaciones futuras ha sido confirmada. Esta relación ha resultado ser significativa y con un coeficiente estructural estandarizado muy elevado (–0.75), lo que pone de manifiesto la importancia de este tipo de barreras para explicar la actitud de la dirección frente a exportaciones futuras.

Aunque en el modelo inicialmente planteado se habían establecido dos hipótesis, una en relación con las barreras internas y otra con las barreras informativas, el análisis factorial exploratorio llevado a cabo para identificar la estructura de las barreras, unió en un único factor ambos tipos de obstáculos. Este resultado es lógico puesto que la muestra estaba formada por pequeñas y medianas empresas, las cuales atribuyen una gran importancia a las barreras internas derivadas de tamaño, tales como la limitación de recursos financieros y humanos o su capacidad para adaptar el producto a las condiciones del mercado, así como a las barreras informativas, tales como la falta de conocimiento de los mercados exteriores, de las oportunidades existentes en los mismos o la falta de información con respecto a los trámites necesarios para realizar las actividades de exportación. Por otro lado, se reconoce la existencia de una fuerte relación entre ambos tipos de barreras, puesto que la limitación de recursos de este tipo de empresas se encuentra asociada a una mayor dificultad para obtener información.

Posteriormente, una vez comprobada la fiabilidad y validez de dicha escala, se utilizó en el modelo propuesto como medida de las barreras de índole informativa-interna. Esta variable latente, medida

finalmente con cuatro indicadores, presenta una adecuada fiabilidad y unas cargas factoriales elevadas de los indicadores que forman la misma.

Por lo tanto, el efecto obtenido de las barreras informativas-internas es, según se había planteado, negativo. Esto nos permite apoyar la propuesta del fuerte impacto inhibidor que tienen ambos tipos de barreras sobre la realización de actividades de exportación (Czinkota y Johnston, 1981; Yaprak, 1985; Cavusgil y Naor, 1987; Leonidou, 1995).

5.4.5.8. Efecto de la percepción de barreras operativas sobre la actitud frente a exportaciones futuras.

En cuanto a la percepción de barreras operativas, la variable latente tiene una alta fiabilidad (0.73) y sus indicadores presentan unas cargas factoriales elevadas, lo que confirma la idoneidad de la misma. Por otro lado, la hipótesis planteada establecía una relación negativa entre esta variable y la actitud frente a exportaciones futuras. No obstante, el efecto encontrado ha sido significativo pero de signo contrario al previamente defendido por la literatura y planteado en este modelo.

Las barreras operativas guardan una estrecha relación con la complejidad en la realización de dicha actividad, ya que los aspectos que contribuyen a ésta son básicamente los trámites burocráticos y los aspectos financieros, incluidos en lo que hemos denominado en nuestro estudio barreras operativas. Así pues, la literatura reconoce que la percepción de la complejidad está negativamente asociada con la adopción de la innovación en general (Rogers, 1983) y en particular con la adopción de la estrategia de exportación (Axinn, 1988). No obstante, en un estudio posterior Axinn (1995) no encuentra relación entre el índice de complejidad y la intención de exportar.

En nuestro estudio, se obtiene que la percepción de una mayor complejidad incide de forma positiva sobre la actitud. Para poder encontrar una justificación a este resultado sería interesante ver si la mayor complejidad se encuentra asociada a la percepción de mayores ventajas. No obstante, la eliminación del constructo "percepción de las ventajas relativas derivadas de las exportaciones" nos lleva a no poder analizar a través de nuestro modelo, hasta qué punto, la mayor complejidad en la realización de una actividad, siempre que la misma se encuentre asociada a la percepción de unos mayores beneficios, puede favorecer un mayor interés e incidir positivamente sobre la intención de desarrollar la misma.

5.4.5.9. Efecto de la participación en programas de apoyo a la exportación sobre la actitud frente a exportaciones futuras.

La relación entre la participación en programas de apoyo y la actitud frente a exportaciones futuras ha resultado ser significativa y con un coeficiente estructural de 0.37. Es decir, el uso de medidas de apoyo a la exportación afecta de forma positiva a la actitud frente a futuras exportaciones. Esto confirma los resultados obtenidos en estudios anteriores, en los que se concluía que la participación en distintos programas de apoyo, favorecía la intención de desarrollar actividades de exportación (Singer y Czinkota, 1994).

Por otra parte, era de esperar un efecto negativo de dicha participación sobre la percepción de riesgo. Sin embargo, la relación no ha resultado significativa.

5.4.5.10. Determinantes de la actitud frente a exportaciones futuras.

La actitud frente a exportaciones futuras ha sido la variable latente que ha presentado una mayor fiabilidad compuesta con respecto al resto de variables consideradas (0.94). Por otra parte, todos sus indicadores han presentado unas cargas factoriales elevadas, así como una buena fiabilidad individual (todos los indicadores tienen una carga factorial por encima de 0.77 y una fiabilidad individual superior a 0.5).

Por su parte, la ecuación estructural que refleja las variables que influyen sobre la actitud de la dirección frente a exportaciones futuras explica el 48% de la varianza de esa variable. En concreto, los resultados señalan como variables influyentes: la propensión al riesgo del sujeto decisor, la percepción de riesgo, la percepción de barreras de índole informativa e interna, la percepción de barreras de naturaleza operativa y la participación en programas de apoyo a la exportación. Por último, los efectos obtenidos de esta variables antecedentes son todos significativos y, a excepción de las barreras operativas, en el sentido previamente planteado.

BIBLIOGRAFÍA

ALI, A. y SWIERCZ, P.M. (1991): "Firm Size and Export Behavior: Lessons From the Midwest", *Journal of Small Business Management*, Abril, pp. 71-79.

BILKEY, W.H. y TESAR, G. (1977): "The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing.Firms", *Journal of International Business Studies, Primavera-Verano*, pp. 79-83.

BLALOCK, H.M. (1961): *Casual Inferences in Nonexperimental Research.* Chapel Hill:University of North Carolina Press.

CAVUSGIL, S.T. y NAOR, J. (1987): "Firm and Management Characteristic as Discriminators of Export Marketing Activity", *Journal of Business Research*, vol 15, pp. 221-235.

CZINKOTA, M.R. y JOHNSTON, W.J. (1981): "Segmenting U.S. Firms for Export Development", *Journal of Business Research*, vol 9, nº4, pp. 353-365.

DATTA; D.K. y GUTHRIE, J.P. (1994): "Executiva Succession: Organizational Antecedents of CEO Characteristics", *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 569-577.

DEL BARRIO, S. y LUQUE, T. (2000): "Análisis de Ecuaciones Estructurales" *en Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados.* Teodoro Luque Coordinador. Ediciones Pirámide. Madrid

DICHTL, E.; KÖGLMAYR, H.G. y MÜLLER, S. (1990): "International Orientation as a Precondition for Export Sucess", *Journal of International Business Studies*, Primer Trimestre, pp. 23-40.

GARCÍA, J. Y LARA, A.M. (1998): Diseño estadístico de experimentos. Análisis de la varianza. Grupo editorial Universitario. Granada.

GARNIER, G. (1982): "Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries" in *Export Management: An International Context.* M.R. Czinkota y G. Tesar (eds). New York: Praeger.

GUTHRIE, J.P., GRIMM, C.M. y SMITH, K.G. (1991): "Environmental Change and Management Staffing: An Empirical Study", *Journal of Management*, vol 17, pp. 735-748.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999). *Análisis Multivariante.* Quinta Edición. Prentice Hall Iberia, S.R.L, Madrid.

HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984): "Upper Echelons: The organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, vol 9, nº2, pp. 193-206.

JAFFE, E.D. y PASTERNAK, H. (1994): "An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-Exporting Small Manufactures", *International Marketing Review*, vol 11, nº 3, pp 17-32.

JÖRESKOG, K.G. y SÖRBOM, D. (1993). *LISRELL VIII: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Languaje*, Hillsdale, N.J., Scientific Software.

LEONIDOU, L. C. (1995): "Export Stimulation: A non-exporter¨s perpective" *European Journal of Marketing,* vol 29, nº 8, pp. 17-36.

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*, vol 6, nº 2, pp. 74-102.

LUQUE, T.(2000). *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*. Ediciones Pirámide. Madrid

MENON, A. BHARADWAJ, S. y HOWELL, R. (1996): "The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Interorganizational Relations". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 2,4 nº4, pp. 299-313.

NORBUM, P. y BIRLEY, S. (1988): "The Top Management Team and corporate performance", *Strategic Management Journal,* vol 9, pp. 225-237.

PAPADAKIS, V.M.; LIOUKAS, S. y CHAMBERS, D. (1998): "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context", *Strategic Management Journal,* vol 19, pp. 115-147.

REID, S.D. (1981): "The Decision-Market and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Fall, pp. 101-113.

ROUX, E. (1987): "Managers' Attitudes Toward Risk Among Determinants Of Export Entry of Small- and Medium-Sized Firm". in *Managing Export Entry and Expansion*. Rosson Ph. J. and Reid S.D. (eds), Praeger, New York, pp. 95-110.

SAN MARTÍN, R. y PARDO, A. (1989): *Psicoestadística. Contrastes paramétricos y no paramétricos*. Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.

SINGER, T. O. y CZINKOTA, M.R. (1994): "Factors Associated with Effective Use of Export Assistance" *Journal of International Marketing,* vol 2, nº 1, pp. 53-71.

SITKIN, S.B. y WEINGART, L.R. (1995): "Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A Test of the Mediating Role of Risk Percepcions

and Propensity", *Academy of Management Journal*, vol 38, nº6, pp. 1573-1592.

WIERDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.C. y WELCH, L.S. (1978): "Pre-export Activity: the First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies,* vol 4, primavera-verano, pp. 47-58.

WIERSEMA, M.F. y K.A. BANTEL (1992): "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol 35, pp. 91-121.

YAPRAK, A. (1985): "A Empirical Study of The Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms", *International Marketing Review*, Verano, pp. 72-83.

YANG, Y.S., LEONE, R.P.,y ALDEN, D.L. (1992): "A Market Expansion Ability Approach to Identify Potencial Exporters", *Journal of Marketing*, vol 56, Enero, pp. 84-96.

TERCERA PARTE: Conclusiones

CAPÍTULO VI: Conclusiones y Reflexiones Finales

Concluimos el presente trabajo con este capítulo donde discutimos las contribuciones de esta investigación en general y la importancia de los resultados alcanzados. Exponemos algunas sugerencias específicas para las empresas y para las instituciones encargadas de promocionar las actividades de exportación. Señalamos, también, las limitaciones y las líneas futuras de investigación, que ayuden a mejorar próximos trabajos y abran nuevas vías de investigación.

6.1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Después de la realización del trabajo empírico desarrollado en los capítulos precedentes, podemos destacar las siguientes conclusiones, que pretenden dar respuesta a los objetivos de este trabajo, expresamente delimitados con anterioridad.

De este modo, en primer lugar, se ha tratado de identificar cuáles son las características de la empresa y de los directivos que condicionan la percepción de barreras, así como la eficacia de los programas de apoyo. La percepción de barreras, se reconoce cómo uno de los factores que afectan de forma más significativa a la decisión de iniciar o no la actividad exportadora, así como a la de aumentar el compromiso con los mercados exteriores. Por otro lado, es importante destacar el papel jugado por las instituciones externas a la empresa, que se convierten en

impulsoras y promotoras de la actividad exportadora, instrumentando una serie de medidas que pueden ayudar a superar los obstáculos percibidos por la dirección y al mismo tiempo, favorecer su disposición a asumir un mayor compromiso con los mercados exteriores. Las conclusiones que se recogen a continuación, están relacionadas con este primer objetivo:

- Centrándonos en las barreras de naturaleza operativa, se han identificado diferencias significativas al considerar como variable independiente el sector de actividad. Además, se observa que tales diferencias tienen lugar entre las empresas del sector agroalimentario y las semimanufactureras, atribuyendo las primeras una mayor importancia en relación a las segundas.

- En cuanto a las barreras informativas-internas, se observa que las empresas que abarcan la totalidad del mercado nacional, así como aquellas que venden en la actualidad productos en los mercados exteriores perciben como menos importantes los obstáculos derivados de aspectos de índole informativa e interna.

- Al analizar las barreras externas, se desprende que es la existencia o no de socios extranjeros, lo que lleva a la existencia de diferencias significativas. En este caso, aumenta la importancia en aquellas empresas en las que existen socios extranjeros.

- Si nos centramos en las medidas de apoyo a la exportación, es necesario señalar, en primer lugar, que un porcentaje elevado, de las empresas analizadas, califican como muy importante o importante el contar con apoyo externo para la realización de actividades de exportación. La escasa dimensión de las empresas incluidas en nuestro estudio, junto con su reducida y nula experiencia en los mercados internacionales, justifica el resultado alcanzado. Además, se observa que, aquellas empresas que venden en la actualidad

productos en los mercados exteriores atribuyen una mayor importancia frente a las que no realizan dicha actividad.

- A pesar de que se reconoce la importancia de contar con programas de apoyo, existe un bajo nivel de conocimiento de las medidas vigentes. Si analizamos de forma conjunta todos los programas, podemos observar como poseen un mayor nivel conocimiento, aquellas empresas que:

  - ✓ Abastecen todo el mercado nacional.
  - ✓ Venden en la actualidad productos en los mercados exteriores.
  - ✓ Tienen socios extranjeros.
  - ✓ Poseen un director general o gerente con un mayor nivel educativo.

- El análisis del conocimiento de los programas de apoyo, se realizó de forma separada, para los programas de distinta naturaleza, obteniéndose las siguientes conclusiones: 1) En cuanto a los programas de naturaleza comercial, formativa y financiera, continúan existiendo diferencias, cuando se considera el compromiso exportador y el nivel educativo; 2) El tamaño de la empresa, condiciona el conocimiento de los programas de índole comercial, siendo las empresas de menos de diez trabajadores las que menores niveles de conocimiento poseen; 3) En aquellas empresas en las que existen socios extranjeros, el conocimiento de programas de naturaleza financiera es mayor.

- Otro aspecto relacionado con las medidas vigente, es la participación en programas de apoyo. En términos generales, el nivel de participación se puede calificar como bajo, puesto que el 29% de las empresas no ha participado nunca y un 26%, sólo lo ha realizado en menos de tres programas. Estos porcentajes se elevan de forma

considerable si tenemos en cuneta la participación en programas de cada una de las categorías identificadas[1]. El estudio de la variable participación total, nos lleva a poder concluir que participan en mayor grado, aquellas empresas que:

- ✓ Pertenecen al sector de materias primas. Observándose diferencias significativas con las empresas del sector de bienes de equipo.
- ✓ Venden en la actualidad productos en los mercados exteriores.
- ✓ Tienen un mayor tamaño, medido por el número de empleados, siendo las empresas de menos de diez trabajadores, las que menor participación presentan, y observándose diferencias significativas con las que poseen entre diez y veinticinco.
- ✓ Poseen un director general o gerente con un mayor nivel educativo.

- Si consideramos la participación en programas de distinta naturaleza, se obtienen las siguientes conclusiones: 1) En cuanto a la participación en programas de formación, se mantienen las diferencias señaladas anteriormente para la participación total, aunque con algunas matizaciones. Así, por un lado, las empresas del sector materias primas, muestran diferencias significativas con las del resto de sectores; y por otro, son las empresas que poseen entre 101 y 250 trabajadores las que muestran diferencias con el resto. 2) En relación a los programas de índole comercial, las empresas que venden en la actualidad productos en los mercados exteriores presentan una mayor participación, al igual que las que poseen entre diez y veinticinco trabajadores. Existiendo en éste último caso, diferencias significativas con las que tienen menos de diez. 3) En lo que respecta a los programas de índole financiera, son las empresas que venden

[1] Un 39.3%, no ha participado nunca en programas de naturaleza informativa, el 68.2%, no lo ha hecho en programas de formación, elevándose el porcentaje al 71% en los que respecta a programas de índole comercial o financiera.

actualmente productos en los mercados exteriores, las que se han beneficiado en mayor medida. 4) Por último, no existen diferencias significativas entre las empresas al analizar la participación en programas de naturaleza informativa.

- La evaluación de la calidad de servicio de las distintas instituciones, nos lleva a no poder identificar diferencias significativas entre las empresas incluidas en el estudio.

En segundo lugar, se ha tratado de contribuir al conocimiento de los factores que explican la actitud más o menos favorable de la dirección frente al desarrollo de exportaciones futuras. Para conseguir este objetivo, se ha propuesto y contrastado empíricamente un modelo sobre los determinantes de dicha actitud. Se ha centrado para ello en aquellas condiciones internas de la empresa. Así, se han tenido en cuenta, por un lado, características objetivas de la empresa, tales como el tamaño, nivel de internacionalización de las actividades internas, y amplitud dentro del mercado nacional. Por otro lado, características de la dirección, tales como la edad, el nivel educativo, la propensión a asumir riesgos y las percepciones de los mismos sobre la percepción de riesgo y la percepción de barreras. Además, se consideró la participación de la empresa en programas de apoyo a la exportación.

La literatura sobre el comportamiento exportador, reconoce la importancia de la figura del tomador de la decisión. Así, una actitud favorable hacia la exportación, se puede considerar un prerrequisito para introducirse y aumentar el compromiso en los mercados internacionales. La relevancia adquirida por los directivos encuentra su fundamento, en las características particulares que supone para la empresa operar en los mercados internacionales. En primer lugar, habría que señalar que la exportación requiere capacidades especializadas, que sólo parcialmente se pueden adquirir en el mercado nacional y en segundo lugar, el

mercado exterior representa para la empresa un entorno menos conocido y más incierto que el mercado nacional, siendo más costosa y menos fiable la información necesaria para operar, por lo que suelen ser mayores los niveles de riesgo que la empresa tendrá que afrontar. Según esto, destacamos los siguientes aspectos que reúnen las principales aportaciones en torno al segundo de los objetivos:

- Fue necesario modificar el modelo inicialmente propuesto, puesto que no existía validez discriminante entre los constructos actitud frente a futuras exportaciones y percepción de ventajas relativas de la exportación. En el modelo no podía ser incluido ese segundo concepto ya que esto nos llevaría a desvirtuar los coeficientes estimados tanto en el modelo de medida como en el modelo estructural. Además, el análisis factorial exploratorio agrupó en un único factor las barreras internas y las informativas. Por lo que fue necesario unir en una sola hipótesis las dos planteadas en un principio, para cada uno de los tipos de barreras.

- De las hipótesis que se plantearon, las relaciones que no han obtenido apoyo empírico han sido: los efectos sobre la percepción de riesgo de la propensión al riesgo, la participación en programas de apoyo, y el nivel de internacionalización de las actividades internas, y el efecto del nivel educativo y la experiencia profesional o personal en el extranjero, sobre la actitud frente a exportaciones futuras.

- Centrándonos en las hipótesis que sí se han verificado, destacamos los efectos significativos que sobre la *propensión al riesgo* tienen la edad del directivo y su nivel educativo. En este caso, se observa que tiene una mayor influencia el nivel educativo. No obstante, la ecuación que mide el efecto causal, muestra una fiabilidad del 0.12, por lo que deben de existir otras variables, no consideradas, que tienen una influencia importante sobre la propensión al riesgo.

- Las variables que determinan la *percepción del riesgo* son, según el modelo, el tamaño de la empresa y la amplitud dentro del mercado nacional; las dos con efectos causales negativos, según se había planteado. Cabe esperar que un aumento en el tamaño de la empresa y una mayor amplitud dentro del mercado doméstico, disminuya el riesgo percibido del desarrollo de las actividades de exportación.

- La *actitud frente a exportaciones futuras* viene determinado en el modelo por la propensión al riesgo, la percepción de riesgo, la percepción de barreras informativas-internas, la percepción de barreras operativas y la participación en programas de apoyo. En todos los casos con los efectos causales planteados, salvo en el caso de las barreras operativas, en el que se obtiene el efecto contrario.

- La ecuación estructural que mide el efecto de las distintas variables sobre la actitud frente a exportaciones futuras, presenta un valor adecuado de 0.48. No obstante, este resultado también refleja, la existencia de otras variables influyentes, que no se han tenido en cuenta.

El presente trabajo proporciona evidencia empírica de los aspectos que ejercen una mayor influencia sobre la propensión al riego, percepción del riesgo y actitud frente a futuras exportaciones, trata de clarificar algunos de ellos y aportar directrices estratégicas y tácticas a los gerentes. En consecuencia, el modelo propuesto, constituye un enfoque amplio sobre los factores que influyen en la actitud de la dirección y puede considerarse un punto de partida para profundizar en otros aspectos relacionados con el compromiso exportador de la empresa.

Por ello, aunque es necesario perfilar algunas consideraciones, el punto de vista planteado de la relación entre las características de la

empresa y de los directivos con la actitud de éstos frente a futuras exportaciones, como un conjunto de variables latentes interrelacionadas, puede ayudarnos a comprender las relaciones que se dan entre algunos de los factores, que finalmente incidirán en el compromiso final asumido por la empresa en los mercados exteriores.

El apoyo estadístico encontrado en el modelo propuesto, confirma la complejidad de estas relaciones, escasamente estudiadas en algunas ocasiones, pero sugeridas por la literatura. Esta complejidad también se ve reflejada en la dificultad de las instituciones a la hora de proponer medidas que afecten de forma directa en la actitud de los directivos.

6.2. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Existen diversas implicaciones prácticas de esta investigación para los directivos de las empresas, así como para las instituciones encargadas de promocionar las exportaciones:

Nuestros resultados indican que tanto el tamaño de la empresa como la amplitud dentro del mercado doméstico, tienen un efecto negativo sobre la percepción de riesgo. Por lo que se confirma que, aquellas empresas de mayor tamaño, así como las que tienen una mayor amplitud dentro del mercado doméstico, perciben un menor riesgo de la realización de actividades de exportación.

El efecto negativo del tamaño de la empresa sobre la percepción de riesgo, pone de manifiesto las limitaciones que para una empresa se derivan de su reducido tamaño. De este modo, las empresas más pequeñas, necesitan recibir una asistencia específica, que le ayude a superar las dificultades que se derivan de un reducido tamaño empresarial. Por ello, las instituciones que promocionan las

exportaciones, a la hora de diseñar sus programas e instrumentos de apoyo, deberán prestar una atención especial a las más pequeñas, diferenciando dentro del grupo de las pymes distintas categorías.

Por otro lado, el aumento del nivel de expansión dentro del mercado nacional, le puede proporcionar a la empresa un aprendizaje útil para abarcar posteriormente los mercados internacionales. Así, la empresa tendrá que valorar si le puede resultar más ventajoso crecer dentro de su mercado doméstico y de este modo, evitar el riesgo que implica la actividad de exportación.

Una vez analizados los factores que determinan la actitud frente a exportaciones futuras, podemos observar como entre los principales aspectos que influyen en la misma, destaca el efecto negativo de la percepción de barreras de índole informativa e interna y el efecto positivo de la participación en programas de apoyo.

El hecho de que los obstáculos de índole informativa e interna, se encuentren agrupados en un solo factor, viene a confirmar que la limitación de recursos de este tipo de empresas, se encuentra asociada con una mayor dificultad para obtener información. Además, la importancia que tiene este tipo de barreras en la determinación de la actitud, junto con el efecto positivo de la participación en programas, nos lleva a plantear unas recomendaciones prácticas que puedan contribuir a mejorar la actitud de la dirección. Así, es necesario que se informe de manera continuada a las empresas, sobre los instrumentos y programas de los que pueden beneficiarse. Por una lado, los directivos han de realizar un mayor esfuerzo para conocer las medidas vigentes y por otro lado, los programas de promoción y asistencia al exportador, deberán ser reexaminados y modificados para mejorar su disponibilidad y accesibilidad. Se ha de reconocer que, parte de la ineficiencia de las medidas de apoyo, puede venir motivada por la falta de conocimiento e

información, que tienen las empresas, con respecto a las medidas vigentes, lo que les impide participar en los mismos.

6.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Todo estudio empírico se considera limitado en algún aspecto y el presente, que no es una excepción, tiene también algunas limitaciones que pasamos a detallar.

En primer lugar, el diseño del estudio no puede considerarse experimental en el sentido estricto de la palabra, pues deberían cumplirse varias condiciones relativas a las relaciones de causalidad (Luque, 1997). Así, no se puede apoyar rigurosamente la *variación asociativa*, por la que al cambiar la causa también lo haga la variable efecto. Ésta es una condición necesaria pero no suficiente, pues podría darse una variación conjunta y no existir ninguna relación causa-efecto. Al tratarse de un estudio transversal, tampoco puede confirmarse la *secuencia temporal*, para lo que es preciso que la variable causa preceda en el tiempo a la variable efecto. Por último, resulta también difícil defender la *ausencia de asociación espuria*. No obstante, como señalan Hair et al. (1999) aunque en muchos casos no todos los criterios establecidos para hacer afirmaciones causales se conocen estrictamente, las afirmaciones causales rigurosas pueden hacerse si las relaciones están basadas en la racionalidad teórica. Por ello, nuestro punto de partida fue realizar un esfuerzo teórico que permitiera identificar y comprobar la existencia formal de una relación causa-efecto, para poder establecer hipótesis bien fundamentadas. Posteriormente, el respaldo de cualquier cuantificación e interpretación de una relación causa-efecto, dependerá de la compatibilidad de los datos con las hipótesis. Por tanto, en la medida en que los datos sean consistentes con el modelo, el armazón conceptual tendría apoyo empírico. Todo esto debe permitir que la relación causal

identificada pueda ser generalizable.

Una segunda limitación, como ya se ha señalado, es que el método de investigación ha sido transversal, y no longitudinal.

En tercer lugar, se optó por remitir el cuestionario al director general o gerente de la empresa, por lo que en todos los casos la información de una empresa se recibió de un único entrevistado, cuando hay autores que recomiendan la utilización de múltiples entrevistados, por considerarlo un procedimiento más riguroso de recogida de datos (Phillips, 1981; Kumar, Stern y Anderson, 1993).

En cuarto lugar, al evaluar los diferentes instrumentos de medida, se puso de manifiesto, la escasa validez convergente de la escala propuesta para medir la percepción del riesgo derivado de la exportación. Considerando que la debilidad de la misma podía influir negativamente sobre le ajuste del modelo estructural y sobre los resultados posteriores, se decidió utilizar únicamente un indicador, tal y cómo se ha venido realizando en los estudios relacionados con la exportación. No obstante, la complejidad del concepto, no queda adecuadamente recogida en dicha medida.

En quinto lugar, la eliminación del constructo "percepción de las ventajas relativas derivadas de la exportación", por no presentar validez discriminante con la actitud frente a exportaciones futuras, nos llevó, a no poder analizar a través de nuestro modelo hasta qué punto, la mayor percepción de complejidad en la realización de actividades de exportación, siempre que la misma se encuentre asociada a la percepción de unos mayores beneficios, puede incidir favorablemente en la actitud de la dirección.

Otra limitación que es conveniente mencionar es la relativa a la

fiabilidad obtenida para la variable final que se quería explicar la actitud frente a futuras exportaciones, que ha sido del 48%. Aunque aceptable, algo más de un 50% de la varianza del compromiso no es explicada por el modelo. No obstante, hay que decir que no es extraño que, un primer intento de modelizar los factores que influyen en la actitud de la dirección frente a futuras exportaciones, se obtenga una varianza no explicada relativamente elevada.

Por otra parte, los resultados obtenidos del Programa LISREL VIII mostraban que algunos indicadores no eran válidos cuando se incorporaron al modelo global. Del mismo modo, algunas relaciones entre constructos no eran significativas y se decidió eliminarlas del modelo. A pesar de todo, en esta investigación nos decantamos por mantener todos los indicadores posibles y sólo eliminar un indicador cuando fuera necesario, por presentar una fiabilidad excesivamente reducida.

Respecto a los resultados no significativos obtenidos para algunas relaciones del modelo propuesto, podemos sugerir tres posibles explicaciones. En primer lugar, dado que un error de medida puede disminuir la correlación entre dos variables, el no haber obtenido en algunos casos medidas lo suficientemente adecuadas, justificaría las bajas correlaciones de estas variables con otras. En segundo lugar, la muestra utilizada (107) no es lo suficientemente alta para estimar adecuadamente el elevado número de parámetros incluidos en el modelo. En la calidad de estas estimaciones influye también el no haber podido utilizar en muchos casos el método de máxima verosimilitud. Esto no hace sino reducir la capacidad estadística para detectar la influencia que una variable tiene sobre otra. En tercer lugar, el que nuestra muestra esté formada mayoritariamente por empresas que realizan actividades de exportación ha podido reducir los niveles de variación en nuestros datos.

Aunque el ajuste del modelo puede considerarse bueno, las

matizaciones anteriores ponen de manifiesto la necesidad de mejorar, en futuras investigaciones, los instrumentos de medida, así como incorporar otras variables que pudieran influir en las relaciones estudiadas y que no se han contemplado en esta investigación. Unas de estas variables pueden estar relacionadas con factores externos.

Aunque las limitaciones anteriores puedan mostrar una cierta debilidad en los resultados, no disminuyen la importancia de la investigación precedente en la medida en que pueden sugerir mejoras factibles para futuros estudios. A estas posibles líneas de investigación dedicamos el siguiente apartado.

6.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación ha tratado de ampliar el conocimiento relativo a los factores que inciden en el interés y la intención de realizar exportaciones futuras. Nuestro objetivo principal ha sido modelizar los determinantes de la actitud de la dirección, estimando la importancia relativa de cada variable. No obstante, dado que existe en el modelo un 52% de varianza no explicada, deben existir otros factores que determinan la misma. Sería conveniente, por tanto, incorporar en futuras investigaciones otros *constructos* y estudiar su influencia sobre la actitud de la dirección. Esto no hace sino ampliar las posibles líneas de investigación. Seguidamente describimos algunas de las alternativas que consideramos más relevantes.

Si bien en el presente trabajo nos hemos centrado en determinados aspectos antecedentes y mediadores que influyen sobre la actitud frente a futuras exportaciones, consideramos necesario estudiar otras variables antecedentes que también podrían condicionar la misma. Así, sería interesante analizar el efecto que determinadas características

del mercado nacional en general y del sector en particular tienen sobre la actitud de la dirección, así como sobre las percepciones de ésta. Sería también conveniente considerar, más variables relacionadas con las medidas de apoyo, además de la participación en programas. Igualmente interesante sería analizar el efecto de las ventajas competitivas poseías por la empresa sobre la actitud de su dirección.

En el desarrollo del trabajo se han puesto de manifiesto algunos aspectos que precisarían una mayor atención en futuras investigaciones. Así, sería necesario mejorar la medición de algunos *constructos*. Los instrumentos de medida más débiles, según la evaluación de las diferentes escalas, se obtuvieron para la percepción de riesgo y para la percepción de barreras externas. Por otro lado, no se encontró validez discriminante entre la percepción de ventajas derivadas de la exportación y la actitud de la dirección, lo que nos llevó a no poder incluir la primera en el modelo propuesto.

Sería conveniente, por otra parte, ampliar el tamaño muestral para obtener mejores estimaciones de los parámetros, con objeto de determinar si el modelo propuesto es generalizable. Esto permitiría analizar si los directivos que muestran una actitud más favorable, pueden ser catalogadas según, el sector de actividad, el tiempo que llevan actuando en el sector, si son o no empresas exportadoras u otros factores. Es decir, analizar un mismo modelo en diferentes segmentos para comparar los resultados entre ellos. No obstante, ello requiere un volumen de entrevistas adecuado en cada segmento diferente.

Por otra parte, sería interesante realizar un estudio de similares características en empresas grandes, en las que junto con la opinión del director general, se recabaría la de otros miembros de la alta dirección y se estudiarían las características del equipo directivo. En este sentido, consideramos también conveniente ampliar el ámbito territorial de la

población objetivo, incluyendo empresas de todo el territorio nacional.

Además, en las investigaciones futuras sería interesante incluir el nivel de compromiso asumido con la exportación. Aunque se reconoce que la actitud de la dirección es un prerrequisito para adoptar la estrategia de exportación, también, se podría analizar si el nivel de compromiso con la actividad exportadora influye en la actitud más o menos favorable, derivado del mayor conocimiento experimental que la empresa posee. Según esto la actitud podría ser una variable tanto determinante del compromiso como un efecto.

Sería, de igual modo interesante, realizar un estudio longitudinal que nos permitiera comprobar la evolución seguida por algunas de las variables incluidas en nuestro estudio. En concreto, nos estamos refiriendo a las que recogen las percepciones de la dirección sobre distintos aspectos de la exportación, así como a la actitud de la dirección. En este sentido, nos permitiría ver si las percepciones de la dirección tienen efectos diferentes sobre la actitud frente a futuras exportaciones a medida que la empresa cambia su nivel de compromiso con los mercados exteriores. Este cambio en el nivel de compromiso, se puede traducir o bien en pasar de ser no exportadora a exportadora, o bien en aumentar su nivel de compromiso.

Finalmente, otro aspecto que merece consideración está relacionado con el estudio de la eficacia de las medidas de apoyo. La necesidad de identificar las medidas de apoyo demandadas por cada tipología de empresas, así como de determinar el conocimiento que las instituciones tienen de tales requerimientos, puede permitirnos estudiar de una forma más adecuada la eficacia de las medidas vigentes. Esto nos conduciría a la conveniencia de realizar un estudio en el que participaran tanto las empresas como las instituciones externas de apoyo a la exportación.

BIBLIOGRAFÍA.

HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Quinta Edición. Prentice Hall Iberia, S.R.L, Madrid.

KUMAR, N.; STERN, L. y ANDERSON, J. (1993): "Conducting Interorganizational Research Using Key Informants", *Academy of Management Journal*, vol 36, nº 6, pp. 1633-1651.

LUQUE, T. (1997): *Investigación en Marketing,* 1ª Edición, Editorial Ariel S.A., Barcelona.

PHILLIPS, L. (1981): "Assessing Measurement Error in Key Informant Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, Noviembre, pp. 395-415.

ANEXOS

ANEXO I

Variables utilizadas en la investigación

APOYO	Es muy importante contar con instituciones externas que me ayuden en la venta de mis productos en los mercados extranjeros.
BCULTUR1	Diferencias culturales y de lenguaje.
BCULTUR2	Diferencias en los estándares de seguridad y calidad de los productos en los distintos países.
BEXTER1	Fuerte competencia de los nuevos países industriales y/o países subdesarrollados.
BEXTER2	Ausencia de incentivos por parte del Estado u otras instituciones externas.
BEXTER3	Posibles variaciones en el tipo de cambio de la peseta.
BEXTER4	Elevada competencia existente en los mercados extranjeros.
BEXTER5	Normas técnicas vigentes en otros países difíciles de cumplir.
BINFOR1	Desconocimiento de las oportunidades de negocio en los mercados extranjeros.
BINFOR2	Falta de información sobre los mercados exteriores.
BINFOR3	Falta de conocimiento de los procedimientos para exportar.
BINTER1	No poseer productos apropiados para los mercados extranjeros.
BINTER2	Falta de personal con experiencia en el extranjero.
BINTER3	Elevado coste de adaptación de los productos en los mercados extranjeros.
BINTER4	Escasa dimensión de la empresa.
BINTER5	Falta de recursos para dedicar a la exportación.
BOPER1	Retrasos en los pagos por parte de los clientes.
BOPER2	Problemas para obtener financiación.
BOPER3	Dificultad para conseguir un canal de distribución adecuado en los mercados extranjeros.
BOPER4	Riesgo de no cobrar las ventas realizadas.
BOPER5	Costes de transporte demasiados elevados.
BOPER6	Excesiva burocracia necesaria para llevar a cabo la exportación.
EDAD	Número de años del director general o gerente.
EMPLEADO	Número de empleados de la empresa.
ÉXITO	Mi empresa tiene una alta probabilidad de alcanzar el éxito en los mercados exteriores.
EXPERI	Número de años que posee el director general de experiencia profesional o personal en el extranjero.
INTENC1	Creo que mi empresa llegará a ser una gran empresa exportadora en los próximos 5 años.
INTENC2	Mi empresa debe atender cualquier solicitud de un cliente extranjero.
INTENC3	La exportación es una actividad deseable para mi empresa.
INTERE1	Mi empresa busca con frecuencia oportunidades de negocio en el extranjero.
INTERE2	A mi empresa no le interesa vender sus productos en los mercados exteriores.
INTERE3	Mi empresa está muy interesada en hacer negocios con clientes extranjeros.
NIVELEDU	Nivel educativo del director general o gerente de la empresa
NIVELINT	Nivel de internacionalización de las actividades internas

OPORTUN	La exportación es una oportunidad importante para mi empresa.
PARTIC	Número de los diferentes programas de apoyo en los que ha participado la empresa.
POSITIVA	La exportación es una actividad positiva para mi empresa.
PROPEN1	Prefiero un trabajo que implique cambios y viajes incluso aunque sea más arriesgado e inseguro.
PROPEN2	Pienso que merece la pena cambiar de trabajo aún cuando la probabilidad de mejorar sea baja.
PROPEN3	Leo la letra pequeña antes de firmar un contrato.
PROPEN4	Me preocupa mucho estar endeudado.
PROPEN5	Yo ahorro con regularidad.
PROPEN6	No dejaría un trabajo hasta que no tuviera otro seguro.
PROPEN7	Pienso que la gente emplea demasiado tiempo salvaguardando su futuro con ahorros y seguros.
PROPEN8	Pienso que es buena idea suscribir un plan de pensiones.
PROPEN9	Soy bastante cauteloso ante nuevas situaciones.
PROPEN10	Uno debería intentar no pedir nunca un préstamo.
PROPEN11	Cuando compro algo, usualmente leo la garantía.
RIESGO1	El vender productos en el mercado extranjero implica mucho más riesgo que la venta de productos en España.
RIESGO2	Con la exportación existe una alta probabilidad de perder dinero.
TIPOMERC	Amplitud del mercado doméstico de la empresa.
VENTACR	La exportación ofrece mayores oportunidades de crecimiento para mi empresa que el mercado nacional
VENTAD1	La rentabilidad de mi empresa será mayor si concentramos nuestros esfuerzos en el mercado nacional y no nos implicamos con la actividad exportadora
VENTAD2	La exportación ayudará a mejorar la posición de mi empresa en el mercado nacional.
VENTAJAP1	La venta en mercados extranjeros puede ayudar a mi empresa a desarrollar productos más competitivos que la venta en el mercado nacional.
VENTAJAP2	Mi empresa tendrá una mayor capacidad para diversificar su línea de productos si exporta.
VENTAJAR1	Los mercados extranjeros para los productos de mi empresa pueden ser más rentables que el mercado nacional
VENTAJAR2	Mi empresa puede obtener unos beneficios más altos por la venta de sus productos en el mercado nacional que en el internacional
VENTAR3	Creo que los resultados de la exportación compensan los esfuerzos que se han de realizar.

ANEXO II

Análisis descriptivo de las barreras a la exportación

Con el objetivo de valorar hasta qué punto, algunas condiciones externas o internas, constituían un obstáculo para que la empresa vendiera sus productos en los mercados exteriores, se les pidió a los entrevistados que determinaran hasta qué punto constituían un obstáculo una serie de factores. Éstos, hacían referencia a barreras de naturaleza externa, cultural, informativa, operativa e interna.

En la tabla I, se recogen los estadísticos descriptivos de los indicadores utilizados. En la misma se observa, que entre los cinco indicadores que alcanzan el valor más elevado, se encuentran tres de naturaleza operativa: 1) la dificultad de conseguir un canal de distribución adecuado en los mercados exteriores (4.03); 2) el elevado coste de transporte (3.73); 3) el riesgo de no cobrar las ventas realizadas (3.60). Por otro lado, al analizar aquellos indicadores considerados menos importantes, se pone de manifiesto, que el indicador "posibles variaciones en el tipo de cambio" es el valorado como menos importante. Este resultado, es lógico, considerando la situación actual de nuestro país en materia monetaria. Además, los dos siguientes obstáculos de menor importancia para las empresas son los de índole cultural.

No obstante, a través de los datos recogidos en la tabla I, no es posible obtener conclusiones acerca del tipo de barreras calificadas como más o menos importantes por parte de los entrevistados. Para conseguir este objetivo, fue necesario medir cada uno de los tipos de barreras identificados, por una única variable formada por la media de los

indicadores respectivos. En la tabla II, se recogen los estadísticos descriptivos de cada tipo de barreras, en orden creciente de importancia. En la misma se observa que las barreras de naturaleza cultural, son las identificadas como menos importantes, mientras que son las barreras informativas las que alcanzan un mayor valor medio, seguidas de las barreras de naturaleza operativa.

TABLA I: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS INDICADORES DE LAS BARRERAS A LA EXPORTACIÓN

Variable	Casos válidos	Mínimo	Máximo	Media	Dev. Típ.
BCULTUR1	107	1	5	2,93	1,29
BCULTUR2	106	1	5	3.00	1.15
BEXTER1	105	1	5	3.52	1.13
BEXTER2	105	1	5	3.59	1.20
BEXTER3	106	1	5	2.52	1.37
BEXTER4	106	1	5	3.48	1.07
BEXTER5	107	1	5	3.12	1.25
BINFOR1	107	1	5	3.84	1.18
BINFOR2	106	1	5	3.71	1.12
BINFOR3	107	1	5	3.05	1.35
BINTER1	107	1	5	3.09	1.62
BINTER2	105	1	5	3.52	1.30
BINTER3	107	1	5	3.08	1.31
BINTER4	106	1	5	3.29	1.18
BINTER5	107	1	5	3.14	1.19
BOPER1	107	1	5	3.54	1.44
BOPER2	105	1	5	3.01	1.15
BOPER3	106	1	5	4.03	1.16
BOPER4	106	1	5	3.60	1.47
BOPER5	106	1	5	3.73	1.15
BOPER6	107	1	5	3.20	1.34

TABLA II: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LOS TIPOS DE BARRERAS A LA EXPORTACIÓN

Tipo de barrera	Casos válidos	Mínimo	Máximo	Media	Dev. Típ.
CULTURAL	105	1.00	5	2,97	0.90
INTERNA	103	1.00	5	3.20	0.90
EXTERNA	102	1.20	5	3.25	0.73
OPERATIVA	103	1.33	5	3.50	0.82
INFORMATIVA	105	1.00	5	3.53	0.95

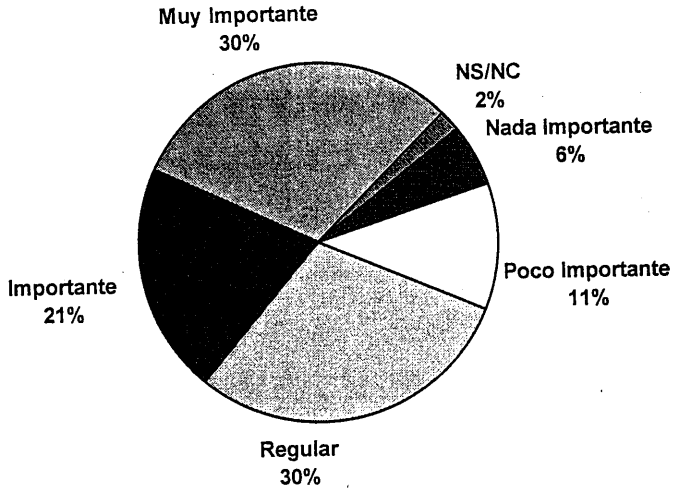
Análisis descriptivo de la eficacia de las medidas de apoyo a la exportación

Con el objetivo de valorar la utilidad de las medidas de apoyo, se incluyeron unas preguntas en el cuestionario, acerca del nivel de conocimiento e información, que poseían con respecto a las medidas vigentes, participación en los programas promovidos por las distintas instituciones y grado de satisfacción percibido con respecto al servicio prestado por las mismas. Por tanto, la valoración que se realiza en este anexo, es desde el punto de vista del empresario.

Antes de pasar a evaluar los distintos aspectos, conviene señalar que las empresas incluidas en el estudio, atribuyen una gran importancia, a la posibilidad de contar con instituciones externas de apoyo a sus exportaciones. Así, se observa que de una escala de uno a siete, el 66% de las empresas califican como "muy importante" o "importante" el contar con apoyo externo para la realización de actividades de exportación. Por otro lado, sólo el 6% consideran "poco" o "nada" importante la existencia de dicho apoyo.

Junto con la valoración anterior, también se le solicitaba a las empresas, que determinaran hasta que punto constituye un obstáculo, para realización de la actividad exportadora, la ausencia de incentivos por parte del Estado, u otras instituciones externas a la empresa. En el gráfico I, se puede observar que la mayor parte de las empresas, ven como un importante obstáculo la no existencia de incentivos y medidas de apoyo.

GRÁFICO I: IMPORTANCIA DEL OBSTÁCULO: "FALTA DE INCENTIVOS"



Según los resultados anteriores, podemos concluir que las empresas incluidas en nuestro estudio atribuyen una gran importancia al hecho de contar con instituciones externas, que apoyen su actividad exportadora, considerando además, que la ausencia de incentivos y de programas de apoyo es un importante obstáculo para el desarrollo de dichas actividades.

Una vez realizada esta valoración, pasamos a comentar aquellos aspectos que se han reconocido como determinantes de la eficacia de las medidas de apoyo. Estos son el conocimiento poseído de los programas vigentes, la participación en los mismos y la calidad del servicio prestado por las distintas instituciones.

1. Nivel de conocimiento de las empresas con respecto a los programas de apoyo a la exportación.

Para valorar el nivel de conocimiento, se solicitó que calificaran en las categorías de "mucha", "bastante", "poca" o "ninguna", la información que habían recibido de cada uno de programas de ayuda a la exportación

señalados en el cuestionario. No se puso la categoría de "regular", con la intención de que el encuestado se decantara de forma más clara acerca del nivel de información recibido.

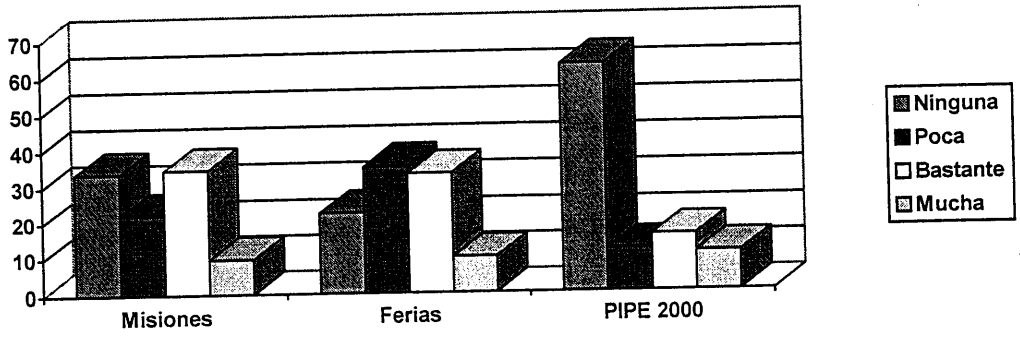
En la tabla I, se puede observar el bajo nivel de conocimiento que poseen las empresas de los programas de apoyo, aunque tal y como se señaló al comienzo, la mayoría reconocen la importancia de las mismas.

TABLA III: CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS VIGENTES.

Programas	Media	σ
Misiones Comerciales	2.20	1.02
Ferias	2.30	0.93
PIPE 2000	1.74	1.06
Formación	1.76	0.80
Préstamos CARI	1.18	0.53
Préstamos preferentes	1.42	0.72
Póliza 100	1.65	0.92
Programa de Remoción de Obstáculos	1.18	0.45

No obstante, para una adecuada valoración conviene estudiar de forma individual cada uno de los programas señalados. Así, entre los principales instrumentos generales de apoyo comercial, destacan la asistencia ferias, en sus distintas modalidades y la participación en misiones directas o indirectas. Por otro lado, dentro de las medidas de carácter empresarial cobra una especial importancia el Plan de Iniciación de Promoción en el Exterior. Los resultados recogidos en el gráfico II, muestran que son muchas más las empresas que manifiestan haber recibido "poca" o "ninguna" información, con respecto a los programas comentados, que las que reconocen poseer "bastante" o "mucha".

GRÁFICO II: CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE ÍNDOLE COMERCIAL



Por otro lado, con respecto a las medidas de carácter formativo financiero (gráficos III y IV), se obtienen resultados similares.

GRÁFICO III: CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN

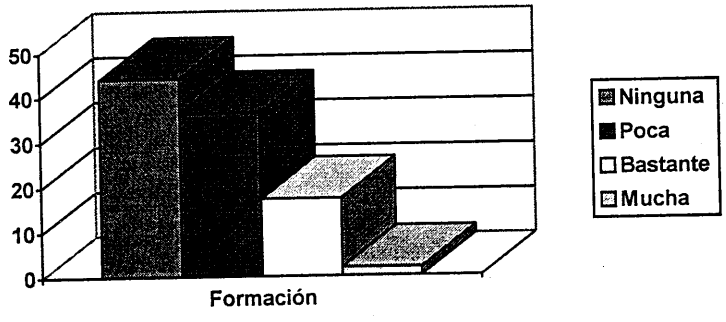
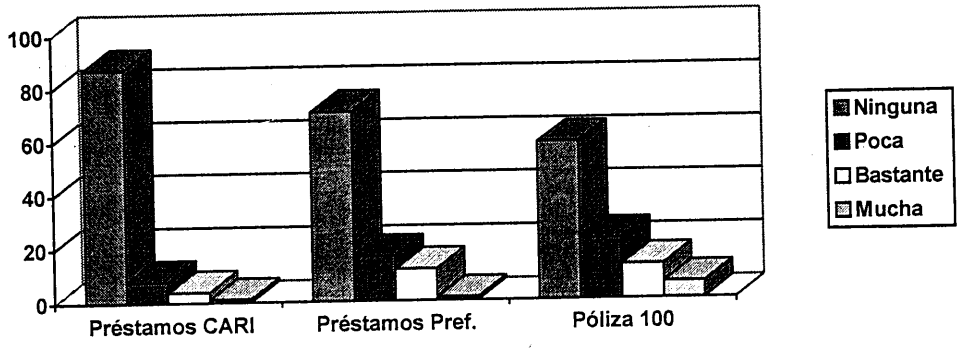


GRÁFICO IV: CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE CARÁCTER FINANCIERO



Por último, tal y como se observa en el gráfico IV, existen algunos programas de carácter financiero, con respecto a las que el desconocimiento es prácticamente total. Esto también ocurre con el

denominado, *Programa de Remoción de Obstáculos al Comercio*, desarrollado con carácter permanente por la Secretaría General de Comercio Exterior para recibir, tramitar y, en su caso, resolver las quejas relacionadas con los problemas comerciales en el mercado interior.

2. Nivel de participación de las empresas en los programas de apoyo a la exportación.

En cuanto al nivel de participación en los programas de apoyo a la exportación, se puede observar, que el 29% de las empresas no han participado "nunca" en las actividades desarrolladas por instituciones externas, a pesar de que algunas realicen actividades de exportación. Además, se pone de manifiesto que más de la mitad de las empresas han participado en menos de tres programas.

TABLA IV: NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE APOYO

Participación	Porcentaje de empresas	Porcentaje de empresas acumulado
No ha participado	29,0%	29,0%
Entre uno y tres programas	26.1%	55.1%
Entre cuatro y seis programas	24.6%	75.7%
Entre siete y diez programas	17.8%	93.5%
Más de diez programas	6,5%	100%

Si tenemos en cuenta la naturaleza de los distintos programas, podemos concluir, que el mayor porcentaje de participación se encuentra en las actividades de información, puesto que sólo el 39,3% de las empresas manifiestan no haber obtenido información de ningún organismo, relacionada con las actividades de exportación. Por otra parte, habría que señalar, que el porcentaje de no participación se eleva al 68.2%, 71% y 71%, en las actividades de naturaleza formativa, comercial

e informativa, respectivamente. Además, son los programas de índole comercial, los que reciben un menor nivel de participación (tabla V).

TABLA V: PORCENTAJE DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN LOS DISTINTOS PROGRAMAS DE APOYO

Programas	Número de Programas				No ha participado
	1	2	3	4 o más	
Formación	21.5%	4.7%	3.7%	1.9%	68.2%
Comercial	9.3%	7.5%	6.5%	5.7%	71%
Financiero	15.4%	8.4%	2.8%	2.4%	71%
Información	17.8%	9.3%	13.1%	20.5%	39.3%

Por último, señalar que las tablas de contingencia, que relacionan la variable participación total, con la participación en programas de naturaleza informativa, formativa, comercial y financiera, muestran que el 25% de las empresas han participado en programas de una sola de las categorías señaladas y, en particular, el 15.8% lo ha hecho en actividades de información.

3. Calidad de servicio de las instituciones de apoyo a la exportación.

El bajo nivel de participación en los distintos programas propuestos, ha llevado a que exista un porcentaje elevado de empresas, que no pueden manifestar su opinión, con respecto a la calidad de servicio recibido por parte de las distintas instituciones. En la primera columna de la tabla IV, se puede observar el porcentaje de empresas que ha participado en actividades organizadas por las distintas instituciones. Así, se pone de manifiesto, que son las Cámaras de Comercio, el Instituto de Comercio Exterior y el Instituto de Fomento de Andalucía, las tres instituciones, con el porcentaje más elevado de empresas, que reconocen haber participado en actividades organizadas por las mismas.

Por otro lado, son estos mismos organismos los que presentan una puntuación media más elevada, con respecto a la calidad de servicio prestado. En la tabla VI, se puede observar que en los tres casos comentados, más del 50% de las empresas lo califican como bueno o muy bueno.

Los resultados alcanzados muestran que el CSEA, la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa y el ICO, son las instituciones que registran una menor participación y reciben la peor puntuación media.

TABLA VI: CALIDAD DE SERVICIO PRESTADO POR LOS DISTINTOS ORGANISMOS.

Instituciones	Empresas %	Valor Medio	Calidad de servicio				
			Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
I.C.E.X	47.7	3,43	9,5	3,2	33,3	42,9	11,1
Cámaras de Comercio	56,1	3,43	9,2	6,6	27,6	44,7	11,8
OFCOMES	27,1	2,75	22,7	15,9	29,5	27,3	4,5
I.C.O	18.7	2,76	18,9	16,2	40,5	18,9	5,4
DGPYME	16.8	2,5	25	22,2	30,6	22,2	-
IFA	46.7	3,5	11,8	4,4	29,4	30,9	23,5
CSEA	13.1	2,48	29,6	18,5	29,6	18,5	3,7
Asociaciones del sector	35.5	3,22	11,3	17	26,4	28,3	17,0

4. Área a la que las instituciones deberían dar una atención preferente.

Además de los aspectos señalados con anterioridad, también, nos interesaba conocer la opinión de los encuestados, acerca del área dónde las instituciones que promocionan las exportaciones debían prestar una atención preferente. En la tabla VII, se puede observar que el 21% de las empresas consideran que las cuatro áreas señaladas deben de tener la misma atención por parte de la dirección (formación, información financiera y comercial). No obstante, si existen diferencias entre las áreas,

puesto que el 15% de las empresas estima que se le debe dar preferencia a las actividades de información y el 12,1% a las de promoción.

TABLA VII: ÁREA A LA QUE SE LE DEBE PRESTAR UNA ATENCIÓN PREFERENTE

Área	Porcentaje de empresas	Porcentaje acumulado
Formación- Información- Financiera- Comercial	21.0%	21.0%
Información	15.2%	36.2%
Comercial	12.4%	48.6%
Financiera- Comercial	9.5%	58.1%
Informativa- Comercial	7.6%	65.7%
Formación	6.7%	72.4%
Financiera	6.7%	79.1%
Informativa- Financiera	5.7%	84.8%
Formativa- Comercial	4.8%	89.6%
Formativa- Informativa	2.9%	92.5%
Informativa- Formativa- Comercial	2.9%	95.4%
Formativa- Financiera	1.9%	97.3%
Formativa- Financiera- Comercial	1.9%	99.2%
Formativa- Informativa- Financiera	0.8%	100%

Por último, con el objetivo de analizar hasta qué punto, la participación en los programas de cada una de las áreas señaladas (informativa, formativa, financiera y comercial), se correspondía con el área o áreas señaladas por los encuestados, como aquellas que debía tener una atención preferente, realizamos unas tablas de contingencias, cuyo resumen se recoge en la tabla VIII. Se observa que, en todos los casos, existe un elevado porcentaje de empresas que no habiendo participado nunca en actividades de una determinada naturaleza, consideran que es necesario que las instituciones presten una atención preferente a esa área. No obstante, este porcentaje es más elevado en el caso de los programas de naturaleza financiera y comercial.

TABLA VIII: TABLA DE CONTINGENCIA: PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS DE APOYO – ÁREA QUE DEBE RECIBIR UNA ATENCIÓN PREFERENTE

Área de atención preferente	Participación en programas							
	Formación		Información		Financiera		Comercial	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
Formación	44.2%	55.8%	-	-	-	-	-	-
Información	-	-	62.8%	37.2%	-	-	-	-
Financiero	-	-	-	-	26.5%	73.5%	-	-
Comercial	-	-	-	-	-	-	35%	65%

Estadísticos descriptivos de las variables independientes

Características de la empresa

SECTOR DE ACTIVIDAD

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Agroalimentario	61	61	57.7	57.7
Materias primas	3	64	2.8	60.5
Semimanufacturero	20	84	18.9	79.4
Bienes de equipo	5	89	3.8	83.2
Bienes de consumo	18	107	16.8	100

TIPO DE MERCADO

Categoría[1]	Total	Total Acum.	%	% Acum
Local	2	2	1.9	1.9
Provincial	11	13	8.5	10.4
Regional	25	38	13.2	23.6
Nacional	69	107	76.4	100

[1]Considerando el bajo porcentaje de empresas recogidas en las tres primeras categorías, para poder identificar la existencia de diferencias significativas se optó por agrupar las tres en una sola categoría que recoge todas las empresas que no abarcan la totalidad del mercado nacional

TAMAÑO: NÚMERO DE EMPLEADOS

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Menos de 10	40	40	37.7	37.7
Entre 10 y 25	30	70	27.5	65.2
Entre 26 y 50	21	91	19.8	85.0
Entre 51 y 100	8	99	7.5	92.7
Entre 101 y 250	8	107	7.5	100

COMPROMISO EXPORTADOR: ¿VENDE EN LA ACTUALIDAD LA EMPRESA PRODUCTOS EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS?

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Sí	73	73	68.9	68.9
No	34	107	31.1	100

ETAPA DE CICLO DE VIDA

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Joven	71	71	70.3	70.3
Madura	30	101	29.7	100

EXISTENCIA DE SOCIOS EXTRANJEROS

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Sí	8	8	7.5	7.5
No	99	107	92.5	100

IMPORTACIÓN TECNOLOGÍA, MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS INTERMEDIOS

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Sí	64	64	59.8	59.8
No	43	107	40.2	100

Características del directivo

EDAD

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Menos de 30	37	37	33.9	33.9
Entre 31 y 40	46	83	43.4	77.3
Entre 41 y 50	16	99	15.1	92.4
Entre 51 y 60	5	104	4.8	97.2
Más de 60	3	107	2.8	100

NIVEL EDUCATIVO

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Graduado Escolar	28	28	26.2	26.2
Bachiller	39	67	37.0	63.2
Diplomado	24	91	22.3	85.5
Licenciado	16	107	14.5	100

EXPERIENCIA PROFESIONAL O PERSONAL EN EL EXTERIOR

Categoría	Total	Total Acum.	%	% Acum
Sí[1]	30	30	28.0	28.0
No	77	107	72.0	100

[1]De aquellos que manifestaron haber vivido, trabajado o estudiado en el extranjero, el 41% de ellos lo ha hecho durante menos de un año, el 21% entre uno y cinco años y el 38% más de cinco años.

CUESTIONARIO

CUESTINARIO SOBRE EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EXPORTADORAS POR PARTE DE LA EMPRESA ANDALUZA

INSTRUCCIONES.

- Por favor, lea con atención los párrafos de introducción de cada pregunta antes de contestar a la misma. No hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente estamos interesados en conocer sus opiniones, pues éstas son importantes para nosotros.
- Las preguntas formuladas se contestan de una manera rápida y sencilla. Por favor, conteste a todas las cuestiones que se enumeran.

1.- Ante la posibilidad de vender productos en los mercados extranjeros; valore hasta que punto constituyen un obstáculos los siguientes factores. Si considera que es muy importante marque el (5), si considera que es nada importante marque el (1)

1	2	3	4	5
Nada Importante				**Muy Importante**

Retrasos en los pagos por parte de los clientes	1	2	3	4	5
Problemas para obtener financiación	1	2	3	4	5
Diferencias culturales y de lenguaje	1	2	3	4	5
Desconocimiento de las oportunidades de negocio en los mercados extranjeros	1	2	3	4	5
No poseer productos apropiados para los mercados extranjeros	1	2	3	4	5
Falta de personal con experiencia en el extranjero	1	2	3	4	5
Fuerte competencia de los nuevos países industriales y/o países subdesarrollados	1	2	3	4	5
Falta de información sobre los mercados extranjeros	1	2	3	4	5
Ausencia de incentivos por parte de Estado	1	2	3	4	5
Dificultad para conseguir un canal de distribución adecuado en los mercados extranjeros	1	2	3	4	5
Posibles variaciones en el tipo de cambio de la peseta	1	2	3	4	5
Riesgo de no cobrar las ventas realizadas	1	2	3	4	5
Costes de transporte demasiado elevado	1	2	3	4	5
Excesiva burocracia necesaria para llevar a cabo la exportación	1	2	3	4	5
Elevada competencia existente en los mercados extranjeros	1	2	3	4	5
Escasa dimensión de la empresa	1	2	3	4	5
Diferencias en los estándares de seguridad y calidad de los productos en los distintos países	1	2	3	4	5
Falta de recursos para dedicar a la exportación	1	2	3	4	5
Falta de conocimiento de los procedimientos para exportar	1	2	3	4	5
Las normas técnicas vigentes en otros países muy exigentes	1	2	3	4	5

2.- **La siguiente pregunta nos permitirán conocer su opinión sobre su empresa, la venta de productos en mercados exteriores y las instituciones públicas que promocionan las exportaciones.**

Para cada afirmación disponen de cinco casillas que van desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (5). Así, por ejemplo, si ustedes consideran que una determinada afirmación se cumple totalmente, señale el (5) de "Totalmente de acuerdo", en cambio si considera que la afirmación se cumple sólo a medias, señale el (3) que representa la indiferencia o el punto medio de cumplimiento; y si consideran que no se cumple en absoluto, señale el (1) de "Totalmente en desacuerdo".

1	2	3	5	5	6	5
Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo

1.- El vender productos en el mercado extranjero implica mucho más riesgo que la venta de productos en España	1	2	3	4	5	6	7
2.- La venta en mercados extranjeros puede ayudar a mi empresa a desarrollar productos más competitivos que la venta en el mercado nacional	1	2	3	4	5	6	7
3.- Creo que mi empresa llegará a ser una gran empresa exportadora en los próximos cinco años	1	2	3	4	5	6	7
4.- Los mercados extranjeros para los productos de mi empresa pueden ser más rentables que los del mercado nacional	1	2	3	4	5	6	7
5.- Mi empresa espera obtener unos beneficios más altos por la venta de sus productos en el mercado nacional que en el internacional	1	2	3	4	5	6	7
6.- La exportación ofrece mayores oportunidades de crecimiento para mi empresa que el mercado nacional	1	2	3	4	5	6	7
7.- La rentabilidad de mi empresa será mayor si concentramos nuestros esfuerzos en el mercado nacional y no nos implicamos con la actividad exportadora	1	2	3	4	5	6	7
8.- Mi empresa busca con frecuencia oportunidades de negocio en el extranjero	1	2	3	4	5	6	7
9.- A mi empresa no le interesa vender sus productos en los mercados extranjeros	1	2	3	4	5	6	7
10.- La exportación es una oportunidad importante para mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
11.- Mi empresa debe atender cualquier solicitud de un cliente potencial extranjero	1	2	3	4	5	6	7
12.- Creo que los resultados de la exportación compensan los esfuerzos que hay que realizar	1	2	3	4	5	6	7
13.- Mi empresa está muy interesada en hacer negocios con clientes extranjeros	1	2	3	4	5	6	7
14.- Con la exportación existe una lata probabilidad de perder dinero	1	2	3	4	5	6	7
15.- Mi empresa tendrá una mayor capacidad para diversificar su línea de productos si exporta	1	2	3	4	5	6	7
16.- La exportación es una actividad deseable para mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
17.- La exportación ayudará a mejorar la posición de mi empresa en el mercado doméstico	1	2	3	4	5	6	7
18.- Es muy importante contar con instituciones externas que me ayuden a la venta de mis productos en los mercados extranjeros	1	2	3	4	5	6	7
19.- La exportación es una actividad positiva para mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
20.- Mi empresa tiene una alta probabilidad de alcanzar el éxito en los mercados exteriores	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	5	5	6	5
Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo

1.- Prefiero un trabajo que implique cambios y viajes incluso aunque sea más arriesgado e inseguro	1	2	3	4	5	6	7
2.- Pienso que merece la pena cambiar de trabajo aún cuando la probabilidad de mejorar sea baja	1	2	3	4	5	6	7
3.- Leo la letra pequeña antes de firmar un contrato	1	2	3	4	5	6	7
4.- Me preocupa mucho estar endeudado	1	2	3	4	5	6	7
5.- No dejaría un trabajo hasta que no tuviera otro seguro	1	2	3	4	5	6	7
6.- Yo ahorro con regularidad	1	2	3	4	5	6	7
7.- Pienso que la gente emplea demasiado tiempo salvaguardando su futuro con ahorros y seguros	1	2	3	4	5	6	7
8.- Pienso que suscribir un plan de pensiones es buena idea	1	2	3	4	5	6	7
9.- Soy bastante cauteloso ante nuevas situaciones	1	2	3	4	5	6	7
10.- Uno debería intentar no pedir nunca un préstamo	1	2	3	4	5	6	7
11.- Cuando compro algo, usualmente leo la garantía	1	2	3	4	5	6	7

En relación a las instituciones que promocionan las exportaciones:

3.- ¿Ha recibido información de los siguientes programas de ayuda a la exportación?.

	Mucha	Bastante	Poca	Ninguna
Ayudas para acudir a misiones comerciales	☐	☐	☐	☐
Ayudas a ferias en el exterior	☐	☐	☐	☐
El programa PIPE 2000	☐	☐	☐	☐
Programas de formación de exportación	☐	☐	☐	☐
Préstamos CARI	☐	☐	☐	☐
Préstamos preferentes	☐	☐	☐	☐
Póliza 100 de seguro de exportaciones	☐	☐	☐	☐
Programa de remoción de obstáculos	☐	☐	☐	☐
Otros (Indique cuál)	☐	☐	☐	☐

4.- ¿Ha participado en algunas de las actividades de formación y fomento a la exportación de alguno de los siguientes organismos? Señale en cuál. En caso afirmativo indique de qué actividad se trata.

ORGANISMO	Formación	Apoyo Comercial	Apoyo Financiero	Obtención de información
ICEX (Instituto de Comercio Exterior)	☐	☐	☐	☐
Cámaras de Comercio en España	☐	☐	☐	☐
Cámaras de Comercio en el extranjero	☐	☐	☐	☐
ICO (Instituto de crédito Oficial)	☐	☐	☐	☐
Dirección General de la Política de la PYME	☐	☐	☐	☐
I.F.A (Instituto de Fomento de Andalucía)	☐	☐	☐	☐
Centro de servicios empresariales de Andalucía	☐	☐	☐	☐
OTROS (Indique cuáles)	☐	☐	☐	☐

5.- ¿Cómo calificaría usted la calidad de servicio prestado por los distintos organismos?.

ORGANISMO	Muy Mala	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	
ICEX (Instituto de Comercio Exterior)	1	2	3	4	5	NS/NC
Cámaras de Comercio en España	1	2	3	4	5	NS/NC
Cámaras de Comercio en el extranjero	1	2	3	4	5	NS/NC
ICO (Instituto de crédito Oficial)	1	2	3	4	5	NS/NC
Dirección General de la Política de la PYME	1	2	3	4	5	NS/NC
I.F.A (Instituto de Fomento de Andalucía)	1	2	3	4	5	NS/NC
Centro de servicios empresariales de Andalucía	1	2	3	4	5	NS/NC

6.- Las instituciones que promocionan las exportaciones deberían prestar una atención preferente a solucionar problemas de índole:

Formativa ☐ Informativa ☐ Financiera ☐ Comercial ☐

Por motivos estrictamente estadísticos es necesario que conozcamos alguna información de usted y de su empresa.

1.- ¿Ha trabajado, estudiado o vivido en el extranjero?. En caso afirmativo indique el número de años.

SI ☐ NO ☐ Número de años ☐

2.- Podría indicar su edad y nivel educativo.

Edad ☐

Graduado escolar ☐ Bachiller ☐ Diplomatura ☐ Licenciatura ☐ Doctor ☐

3.- Número de años de la empresa : ☐

4.- En la actualidad ¿vende su empresa productos en el mercado extranjero?.

SI ☐ NO ☐

5.-¿Existen socios extranjeros? SI ☐ NO ☐

6.- Señale si su empresa importa algún producto intermedio, materia prima o tecnología y en caso afirmativo indique el % que supone sobre el importe total adquirido por su empresa.

	SI	NO	%
Tecnología			
Materia Prima			
Producto intermedio			

7.- Dentro de España su empresa vende sus productos en un mercado:

Local ☐ Provincial ☐ Regional ☐ Nacional ☐

8.- Indique el sector al que pertenece la empresa ☐

9.- Número de empleados ☐

Desea recibir los resultados del estudio SI ☐ NO ☐

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN