

Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas

María Luisa del Río Araújo
María Concepción Varela Neira
Universidad de Santiago de Compostela

Resumen

La investigación en materia de exportaciones analiza frecuentemente el papel de las características de los directivos en las decisiones de internacionalización y en el proceso de internacionalización de las pequeñas empresas. Sin embargo, los hallazgos empíricos no son homogéneos, salvo para las características de naturaleza subjetiva.

El presente estudio, que se fundamenta en la teoría de los “directivos de nivel más alto” (upper echelon), analiza la relación entre diversos atributos de los decisores que se han considerado favorecedores de la actividad internacional de sus empresas –características de formación, como su experiencia internacional, nivel de estudios y dominio de idiomas; y rasgos de personalidad, como la aversión al riesgo o la agresividad– y el rendimiento exportador de las empresas, a través de su actitud hacia la internacionalización. Mediante análisis causal de ecuaciones estructurales se examinan empíricamente las relaciones propuestas. Los resultados revelan que algunos rasgos de la personalidad de los decisores inciden indirectamente, a través de la actitud hacia la internacionalización, en la propensión exportadora y el dinamismo exportador.

Palabras clave: directivos, internacionalización, marketing internacional, rendimiento exportador, toma de decisiones.

Introducción

La teoría conductual de la inversión directa en el exterior de Aharoni (1966) ha tenido un papel fundamental a la hora de conceptualizar la internacionalización, que Welch y Luostarinen (1988, p. 36) definen como: “el proceso de incrementar el compromiso en operaciones internacionales”. Aunque gran parte de las investigaciones más recientes se han centrado en la globalización de la estrategia empresarial, este enfoque no es el más adecuado para las empresas más pequeñas, dada su limitación de recursos (de Chiara y Minguzzi, 2002), su dificultad para obtener información y sus débiles sistemas de planificación formal (Burpitt y Rondinelli, 2000). En las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), la exportación es todavía la mejor forma de internacionalización disponible (Deng et al., 1996; Mittelstaed et al., 2003)

La importancia de la exportación para el crecimiento y la rentabilidad de las PYMEs ha estimulado a muchos académicos a investigar sobre este particular en diversas direcciones (Leonidou et al., 1998; Madsen, 1987; Miesenbock, 1988; Zou y Stan, 1998): identificación de características del directivo que facilitan o inhiben la exportación, reconocimiento de barreras a la exportación, análisis de estrategias de marketing, establecimiento de modelos de desarrollo, o evaluación de los programas de promoción de exportaciones. Este estudio se centra en la primera de esas líneas.

Para la mayoría de los investigadores organizativos, la dirección, en forma de equipo o de persona individual, tiene un papel determinante en la elección estratégica de las empresas y en su rendimiento. El enfoque de la elección estratégica (Child, 1974) ha generado un importante cuerpo de investigación sobre el examen de la influencia de los directivos en el rendimiento de las empresas (Gupta y Govindarajan, 1984; Miller et al., 1982). La investigación empírica demuestra fuertes asociaciones entre los factores directivos y la estrategia/rendimiento (Finkelstein y Hambrick, 1996; Hambrick y Mason, 1984; Miller y Toulouse, 1986) Entonces, cabe plantearse la pregunta de en qué medida las características y actitudes de los directivos responsables de la actividad internacio-

nal de las organizaciones afectan al rendimiento exportador de sus empresas.

Para responder a esta cuestión, este trabajo propone un modelo que relaciona las características del director general (propietario o directivo) con su actitud hacia la exportación y ésta con el rendimiento exportador. El modelo permite hacer más específico el objetivo de la investigación, que es responder, utilizando una muestra de PYMEs exportadoras españolas, a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Cómo influyen las características de formación y personalidad del directivo responsable de las decisiones de exportación en su actitud hacia la exportación?
2. ¿Cómo influye la actitud hacia la exportación del directivo responsable de la toma de decisiones de exportación en el rendimiento exportador de la empresa?

La respuesta a estas preguntas puede proporcionar un doble beneficio: (1) desde el punto de vista de los investigadores, en la medida en que contribuye a avanzar en la teoría sobre exportaciones; y (2) desde el punto de vista de los directivos, ya que guía la selección y entrenamiento del personal más adecuado para llevar a la empresa a la consecución de un rendimiento internacional mayor.

Con este objetivo, el presente estudio parte de las limitaciones identificadas por Leonidou et al. (1998) en su revisión de la literatura empírica publicada entre 1960 y 1995 sobre el efecto de las características de los directivos en las exportaciones de sus empresas, y sigue algunas de sus recomendaciones: (1) basar las proposiciones en mayor medida en la teoría; (2) verificar mejor las propiedades psicométricas de las escalas, (3) examinar los problemas de causalidad entre las variables estudiadas, (4) controlar el efecto del sector en el rendimiento exportador, seleccionando empresas de un solo sector –la industria alimentaria–, y (5) llevar a cabo tests empíricos en entornos económicos, socio-culturales y político legales diferentes, en este caso en PYMEs españolas.

El artículo comienza describiendo brevemente las características personales de los directivos que potencialmente influyen en el rendimiento internacional de sus empresas a través de su influencia en la actitud hacia la exportación; a continuación se exponen los aspectos más relevantes del estudio empírico realizado sobre una muestra de 101 PYMEs exportadoras españolas de la industria alimentaria, tales como las características de la muestra y el modelo de medida; por último, se discuten los resultados, concluyendo con una breve exposición de las limitaciones del trabajo y las líneas de investigación que abre.

Características de los directivos, actitud hacia la exportación y rendimiento exportador

El paradigma de la elección estratégica (Child, 1974) postula que los decisores clave tienen un control considerable sobre la dirección futura de una organización. La teoría del “upper echelon”, articulada por Hambrick y Mason (1984), proporciona un marco conceptual desde el que interpretar la forma en que la alta dirección influye en los resultados de la empresa.

En su estudio más importante, estos autores desarrollaron un modelo basado en la investigación de los teóricos del comportamiento (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958), para explicar la relación entre características del directivo y estrategia. Describieron el proceso de decisión estratégica como un proceso de percepción que tiene lugar de forma secuencial. Este modelo sugiere que las elecciones de los directivos son reflejo de sus atributos. Concretamente, establecen que la secuencia “rendimiento organizativo-elección estratégica” está parcialmente condicionada por las características y el bagaje de los directivos (p. 193).

En la literatura empírica sobre exportaciones, se encuentran algunos estudios pioneros que ya consideran diferentes factores directivos. Por ejemplo, Simmonds y Smith (1968) destacaron la influencia de las características demográficas de los directivos en la decisión de exportar, mientras que Mayer y Fynn (1973) observaron que entre los directivos de empresas exportadoras había una alta proporción de personas nacidas en

el extranjero, que hablaban idiomas y con formación universitaria. Las revisiones de la literatura (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993; Leonidou et al., 1998; Miesenbock, 1988; Zou y Stan, 1988) subrayan la idea de que los decisores desempeñan un papel decisivo en el inicio, desarrollo y éxito del esfuerzo exportador de sus empresas.

Varias dimensiones del fenómeno exportador pueden verse facilitadas o inhibidas por factores directivos de carácter demográfico, de experiencia o de actitud. La literatura empírica ha examinado los siguientes: (1) la empresa exporta/no exporta; (2) ciertas actividades relacionadas con la exportación, por ejemplo, recogida de información sobre el mercado extranjero; (3) implantación de estrategias de marketing; (4) comportamiento directivo, por ejemplo, agresivo frente a pasivo; (5) progresión de la empresa de una fase a otra del proceso de internacionalización; y (6) rendimiento de la empresa en el mercado extranjero –rendimiento exportador.

Según el modelo, el rendimiento exportador está influido por la actitud hacia la exportación de los decisores. Para seguir un marco conceptual común, preferimos el término “actitud” a otros como “orientación”, “compromiso”, o “perspectiva”. Leonidou et al. (1998) afirmaron que un problema de la literatura sobre características directivas viene de la confusión resultante de utilizar diferentes términos para designar el mismo concepto.

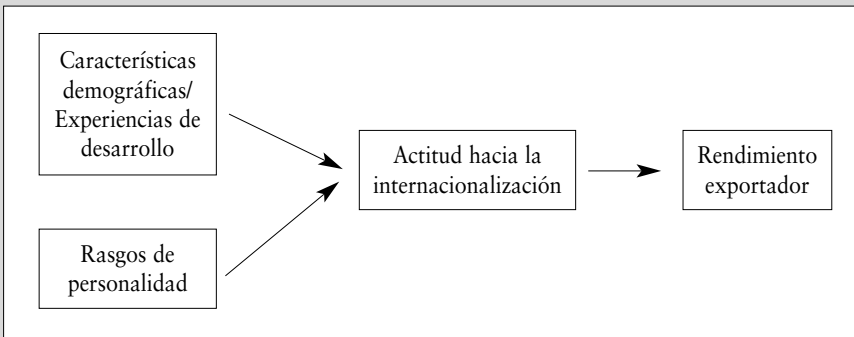
Para los teóricos de la Carnegie School (Cyert y March, 1963; March y Simon, 1958), las decisiones complejas dependen de los factores cognitivos de los directivos responsables. Cuando el decisor está expuesto a un estímulo, su percepción estará condicionada por: (1) los límites de su campo de visión, ya que el decisor no es capaz de detectar todos los aspectos de la organización y del entorno; (2) la naturaleza selectiva de la percepción, ya que el decisor sólo percibe una parte de los fenómenos incluidos en su campo de visión; y (3) el carácter subjetivo de la interpretación de la información recibida.

Cuanto más complejas sean las decisiones, en mayor medida estarán afectadas por el modelo cognitivo del decisor, por su “realidad construi-

da” (Finkelstein y Hambrick, 1996). Esta realidad de los directivos se construye sobre factores psicológicos y experiencias de desarrollo, representadas por sus antecedentes funcionales, educación, edad, antigüedad en la empresa, etc.

De los estudios empíricos que hemos examinado sobre la relación entre las distintas características subjetivas específicas –percepciones y actitudes- de los directivos y el rendimiento exportador de sus empresas (Dichtl et al., 1986; Louter et al., 1991; Manolova et al., 2002; Moini, 1995; Morgan y Katsikeas, 1998; Word y Robertson, 1997) podemos concluir que: (1) los directivos tienen percepciones y/o actitudes hacia la exportación; (2) esas percepciones o actitudes pueden influir en el rendimiento exportador de sus empresas; y (3) esas percepciones y actitudes pueden estar influidas por su formación y características de su personalidad. El modelo propuesto se representa en El modelo propuesto se recoge en la figura 1.

Figura 1



Formación

Tres medidas relevantes de la formación del directivo en relación con el rendimiento exportador de la empresa son: su nivel educativo, su conocimiento de idiomas y su experiencia internacional. La primera es una caracte-

terística general, mientras que las otras dos son específicas del área internacional.

Una dimensión básica de la formación del decisor es su nivel académico formal. La mayoría de los estudios que recogen esta variable afirman que indica las habilidades cognitivas del directivo. Un alto nivel de formación académica se asocia con una gran capacidad para procesar información, una mayor tolerancia de la ambigüedad y una mayor capacidad para manejar situaciones complejas (Dollinger, 1985). Cuanto mayor nivel educativo del directivo, mejor será el rendimiento exportador de su empresa (Holzmüller y Stöttinger, 1996; Nakos et al, 1998; Obben y Magagula, 2003).

Cuando la variable dependiente se sustituye por la propensión exportadora se obtienen resultados variados en función del tipo de formación analizado. Por ejemplo, con datos españoles, Alonso y Donoso (1994) observan que entre las empresas con propensión exportadora alta, el número medio de directivos con formación universitaria es mayor que entre las que tienen una propensión exportadora más baja. Curiosamente, no se registran resultados similares cuando la variable utilizada es la formación específica en comercio internacional del personal encargado de llevar a cabo la actividad exportadora.

También se puede plantear la idea de que la formación del directivo responsable influye indirectamente en el rendimiento exportador de la empresa a través de su efecto en la actitud hacia la internacionalización, ya que cuanto mayor sea su formación académica, más capacitado se encontrará para valorar la exportación como alternativa de crecimiento empresarial; en otras palabras, se espera que los directivos más formados tengan una actitud más favorable hacia la internacionalización. No se trata de que el directivo con más preparación académica tome decisiones más acertadas sino, simplemente, de que se plantee el crecimiento en el extranjero como algo factible e, incluso, deseable.

Por tanto, proponemos:

H1: En las PYMEs, cuanto más elevado sea el nivel académico del directivo responsable, más favorable será su actitud hacia la exportación.

Otro indicador de la formación de directivo que se ha analizado particularmente en su relación con el rendimiento exportador es el dominio de idiomas extranjeros. Hay varias formas en las que el dominio de idiomas extranjeros puede influir en el rendimiento exportador: (1) ayudando a establecer contactos en el extranjero; (2) mejorando la interacción con los consumidores extranjeros; (3) ayudando a conocer otras culturas y las regulaciones comerciales de otros países.

Algunas investigaciones recientes encontraron una relación entre el conocimiento de idiomas y el rendimiento exportador (Holzmüller y Stöttinger, 1996; Nakos et al., 1998; Obben y Magagula, 2003). El modelo propuesto por Holzmüller y Stöttinger (1996) establece que el dominio de idiomas afecta al rendimiento exportador medido mediante un *constructo* que integra la propensión exportadora y el dinamismo exportador directa e indirectamente -a través de su efecto sobre la tolerancia al estrés psíquico del directivo y el apoyo que presta a las actividades de exportación.

Por tanto, proponemos:

H2: En las PYMEs, cuantos más idiomas extranjeros hable el directivo responsable, más favorable será su actitud hacia la exportación.

Por otra parte, la experiencia profesional internacional expone al decisor a información y contactos internacionales (Reid, 1981), lo cual contribuye a mejorar el rendimiento internacional.

El estudio más completo se debe a Eriksson, et al. (1997), que identifican tres componentes de la experiencia internacional del decisor: (1) conocimiento sobre la internacionalización, entendido como el conjunto de recursos y capacidades necesarias para afrontar las operaciones internacionales; (2) conocimiento sobre negocios en el extranjero, referido a la posesión de información sobre el mercado, los clientes y los competidores extranjeros; y (3) conocimiento sobre las instituciones extranjeras, que incluye información sobre la estructura institucional y de gobierno, así como sobre las reglas, normas y valores que rigen el comportamiento. Los autores suponen que la posesión de conocimiento de cualquiera de los

tipos definidos tendrá efecto sobre el coste percibido de las operaciones de exportación. Para probar esta propuesta, plantean un modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes que incluye datos de 362 empresas exportadoras suecas. De este análisis se concluye que los recursos y capacidades consistentes en conocimientos sobre la internacionalización facilitan la obtención de información sobre el mercado y ésta favorece percepciones más optimistas sobre los costes que supone la actividad internacional. Este resultado apoya la idea de que la internacionalización es una cuestión de aprendizaje práctico, que se asocia con las percepciones que conducen a un mayor rendimiento exportador.

Bloodgood, et al. (1996) y Reuber y Fischer (1997) aportan una nueva perspectiva sobre la influencia de la experiencia internacional en la internacionalización de las empresas, ya que consideran la experiencia internacional del equipo directivo en su conjunto como antecedente del grado de internacionalización. Los primeros corroboran la existencia de una relación directa entre ambas variables; mientras que los segundos suponen que la experiencia internacional del equipo no influye directamente en el grado de internacionalización, sino que lo hace indirectamente, a través del comportamiento de los decisores. De sus resultados se desprende que: (1) la experiencia internacional del equipo favorece la constitución de alianzas estratégicas con socios internacionales; (2) la experiencia internacional del equipo supone una entrada más temprana de la empresa en el mercado internacional; y (3) ambos comportamientos estratégicos median la relación entre experiencia internacional del equipo directivo y grado de internacionalización de la empresa.

Consideramos que la experiencia del directivo responsable, medida en años, puede ser indicativa de su conocimiento sobre los distintos aspectos de los negocios y los mercados internacionales y tener un efecto positivo en su actitud hacia la exportación. Así que proponemos:

H3: En las PYMEs, cuanto mayor sea la experiencia internacional del directivo responsable, más favorable será su actitud hacia la exportación.

Rasgos de personalidad

La literatura empírica que ha examinado el efecto de las características generales subjetivas del decisor sobre el rendimiento exportador de las empresas, ha hecho hincapié en las siguientes: tolerancia del riesgo, flexibilidad, compromiso, y calidad y dinamismo (Leonidou et al., 1998). Algunas de estas características sugieren la posibilidad de aplicación de las dimensiones características de los emprendedores al contexto de las decisiones de internacionalización. Parte de estas dimensiones han sido incluidas en los estudios de Dichtl et al. (1984), Dichtl et al. (1986, 1990), Holzmüller y Kasper (1990), Holzmüller y Stöttinger (1999), Shrader et al. (2002), y Yeoh y Jeong (1995).

Según varios investigadores (Covin y Slevin, 1988; Millar, 1983; Yeoh y Jeong, 1995), el carácter emprendedor puede ser caracterizado por tres dimensiones subyacentes: toma de riesgos, innovación (flexibilidad) y anticipación. Estas tres dimensiones han sido incorporadas a la literatura de marketing internacional (Dadler-Smith et al., 2003) y han sido asociadas con objetivos de rentabilidad y crecimiento (Hodgetts y Kuratko, 2001).

La exportación acarrea riesgos más altos que las ventas nacionales porque: (1) el microentorno es menos conocido; (2) participan más actores y menos conocidos; y (3) las interacciones tienden a ser más dinámicas.

Por tanto, la tolerancia del riesgo es una característica importante en la exportación. Cuando los decisores poseen una alta tolerancia del riesgo, es más probable que valoren favorablemente la entrada en nuevos mercados o el incremento de las ventas a consumidores extranjeros; por otra parte, cuando tienen gran aversión al riesgo, valorarán las actividades internacionales negativamente (Axinn et al., 2000; Zahra y Garvis, 2000). En consecuencia, proponemos:

H4: En las PYMEs, cuanto mayor sea la aversión al riesgo del directivo responsable, menos favorable será su actitud hacia la internacionalización.

La literatura de exportaciones asume que los mercados internacionales requieren directivos flexibles, de mente abierta, y receptivos. La flexibilidad del decisor está estrechamente relacionada con la innovación.

En nuestro modelo, los decisores caracterizados por una personalidad rígida están más limitados por las rutinas organizativas y sus decisiones se dejan llevar en mayor medida por la inercia. Es probable que la rigidez del directivo inhiba la consideración de nuevos mercados o nuevos consumidores. Entonces, proponemos:

H5: En las PYMEs, cuanto mayor sea la rigidez del directivo responsable, menos favorable será su actitud hacia la internacionalización.

La *agresividad*, entendida como capacidad de anticipación (proactividad), es un concepto ampliamente manejado en la literatura de marketing internacional. El grado de agresividad refleja, hasta cierto punto, el deseo, la capacidad y la determinación del decisor para promover las exportaciones de la empresa (da Rocha et al., 1990).

Los directivos más proactivos percibirán los mercados internacionales como mercados naturales de las empresas que operan en economías abiertas, y se reforzará con la observación de los movimientos de los competidores internacionales en el mercado nacional, lo que redundará en una actitud más favorable hacia la internacionalización. Entonces, proponemos:

H6: En las PYMEs, cuanto más agresivo sea el directivo responsable, más favorable será su actitud hacia la internacionalización.

Actitud hacia la exportación

La actitud hacia la exportación forma parte del conjunto de características subjetivas específicas de los decisores (Leonidou et al., 1998), que incluyen factores de naturaleza subjetiva, y relacionados específicamente con la actividad exportadora. En el contexto de las ventas internacionales, la predisposición de los directivos a valorar favorablemente el desarrollo de operaciones comerciales en el extranjero, su importancia o sus consecuencias futuras, pueden guiar las decisiones, de modo que una actitud favorable hacia la internacionalización puede dar lugar a un comportamiento consistente. Por ello, la actitud hacia la internacionalización es considerada en gran parte de los

trabajos que analizan los antecedentes internos del rendimiento exportador de las organizaciones (Crick, 2002; Dichtl, et al., 1986, 1990; Eshghi, 1992; Ganitsky, 1989; Harveston et al., 2000; Harveston et al., 2001; Holzmüller y Kasper, 1990; Ibeh y Young, 200; Johnston y Czinkota, 1985; Knight, 2000; Louter et al., 1991; Manolova et al., 2002; Moini, 1995).

Los resultados más concluyentes sobre la relación actitud-resultados en el ámbito internacional se deben a Louter, et al. (1991) que obtienen relaciones causa-efecto negativas y significativas entre la actitud desfavorable hacia la exportación de los directivos de 165 pymes exportadoras y: (1) la propensión exportadora; y (2) la rentabilidad de sus operaciones de exportación. Estas relaciones se confirman a través de un análisis de ecuaciones estructurales que demuestra que la dirección de la causalidad es la propuesta y no, como podría pensarse, que son la propensión exportadora y la rentabilidad de las exportaciones las generadoras de una actitud más favorable.

En línea con estos resultados, proponemos:

H7: En las PYMEs, cuanto más favorable sea la actitud hacia la internacionalización del directivo responsable, mayor será:

H7.1: la propensión exportadora de la empresa

H7.2: el dinamismo exportador de la empresa

Estudio empírico

Muestra

Para probar las hipótesis planteadas se ha realizado un estudio empírico en el ámbito de las empresas exportadoras industriales gallegas de pequeño y mediano tamaño pertenecientes al sector alimentario. La población objeto de análisis estuvo configurada por empresas exportadoras que llevan a cabo actividades de transformación en el sector alimentario, con menos de 250 empleados, sin participación extranjera en su capital social y ubicadas en la C.A. Gallega. El marco muestral se ha obtenido del Catálogo de Exportadores de Galicia, elaborado en el seno del Plan de Fomento de las Exporta-

ciones Gallegas (FOEXGA). Esta base de datos contiene información sobre 149 empresas exportadoras que reúnen los requisitos exigidos: ser fabricante del sector alimentario, tener hasta 250 empleados y capital enteramente español. El hecho de haber seleccionado una muestra de empresas fabricantes del mismo sector y zona de actividad, así como de tamaño similar, se debe al deseo de eliminar la incidencia que estas variables pudieran tener sobre los resultados de la exportación. Las empresas que constituyen la población de interés tienen un tamaño medio de 45,6 empleados.

Los investigadores en el área de dirección de empresas se basan generalmente en los ejecutivos como “informantes clave” (Venkatraman, 1989). Aunque las organizaciones pueden tener muchos tipos de “informantes clave” (Kumar y otros, 1993), el director general y los directivos de nivel más alto son la fuente primaria de información sobre los procesos estratégicos y pueden ser la única fuente de información sobre la empresa como un todo (Norburn, 1989), particularmente en las organizaciones más pequeñas (Cycyota y Harrison, 2002).

En el presente estudio, dada la naturaleza del modelo teórico –relación entre características del directivo y rendimiento exportador de la empresa–, se asumió un único informante clave. En este contexto, la elección de la persona equivocada llevaría a conclusiones erróneas. La persona entrevistada tenía que ser el responsable, actual y en el pasado, de la toma de decisiones de exportación en su empresa.

A fin de garantizar la idoneidad del directivo entrevistado, se realizó un contacto personal o telefónico previo. En esta fase pudimos verificar que en el 83,9% (195) de las PYMEs de la población, el director general (propietario/directivo) era la persona adecuada, mientras que en los restantes casos lo era el director de exportaciones.

La fase de identificación no fue la única fundamental; también era necesario contactar con el directivo responsable de las decisiones estratégicas de exportación para preguntarle directamente, en su condición de “experto” (Chen et al., 1993) en sus características personales, sobre las que proporcionaría datos fiables.

Antes de enviar el cuestionario final a los directivos, se realizó un pre-test del mismo con el objetivo de evaluar su adecuación al contexto del análisis. Para ello se realizaron entrevistas personales a cinco directivos de empresas del marco muestral. De estas entrevistas resultaron pequeñas modificaciones en la redacción de algunas de las cuestiones planteadas.

El nuevo cuestionario se pasó por correo, fax o entrevista personal. En los primeros dos casos el cuestionario se acompañó de una carta personalizada que enfatizaba en la necesidad de que fuera cubierto sólo por la persona a la que iba dirigido (Nunnaly, 1978). Para mejorar la ratio de respuesta, se siguieron las recomendaciones de Dillman (1978) para gestionar las encuestas por correo: notificación previa, personalización, envío de los sobres de retorno sellados, apariencia profesional, etc. Se obtuvieron, así, 101 cuestionarios debidamente cumplimentados, lo que supone una ratio de respuesta del 67,8%, más alta que la media obtenida en los 46 estudios revisados por Leonidou et al. (1998).

En el cuestionario se preguntó a los directivos sobre: (1) su formación (5 niveles); (2) su conocimiento de idiomas (número de idiomas que entiende y habla, dominio del inglés y dominio del francés); (3) número de años de experiencia en operaciones internacionales; (4) una serie de doce cuestiones relativas a su personalidad y a su actitud hacia la exportación, adaptadas de Dichtl et al. (1984); y (5) la propensión exportadora de la empresa y su dinamismo exportador (incremento de la propensión exportadora en el último año).

Las PYMEs alimentarias de la muestra tenían, como media, un tamaño de 50 empleados y vendían en tres mercados extranjeros, dos de los cuales eran europeos; llevaban 13 años exportando y tenían una propensión exportadora del 26%, una cifra que se había incrementado en un 18% durante el último año.

En relación con la cualificación del directivo responsable de las exportaciones, la mayoría de los entrevistados tenía formación secundaria (27,7%) o superior (26,7%); sólo un 12,9% tenía sólo formación primaria; y el 10% formación de postgrado o master. Un 43,6% hablaba inglés;

eran pocos los que no hablaban ningún idioma. La experiencia media en el desarrollo de actividades internacionales era de ocho años y medio.

La tabla 1 presenta los indicadores de los constructos de personalidad y actitud hacia la exportación, con sus valores medios y desviaciones típicas. Los constructos fueron medidos por medio de escalas Likert de siete puntos, en las cuales un 1 significaba total desacuerdo y un 7 total acuerdo con la afirmación planteada.

Tabla 1. Items de personalidad y actitud hacia la internacionalización

Variable	Indicadores	Media	Desviación Típica	Fuente
Tolerancia del riesgo	Creo que los proyectos arriesgados se asocian con elevada rentabilidad	4,76	1,97	Adaptada de Dichtl, Leibold, Köglmayr y Müller (1984)
	En general, creo que, dada la naturaleza del entorno, son necesarias acciones arriesgadas para alcanzar los objetivos fijados	4,17	1,95	
Rigidez	<i>Suelo ser el último en darse por vencido al intentar lograr algo</i>	5,66	1,67	Adaptada de Dichtl, Leibold, Köglmayr y Müller (1984)
	<i>Creo que existe una única forma de resolver cada problema</i>	3,32	2,15	
	<i>Prefiero pararme a pensar antes de actuar, incluso en asuntos de poca importancia</i>	5,79	1,36	
	<i>He tomado muchas buenas decisiones sin pensarlas demasiado (con signo negativo)</i>	4,43	1,98	
	<i>Prefiero hacer las cosas según una rutina que yo mismo diseñe</i>	3,85	2,20	
Ausencia de agresividad	Deseo evitar enfrentamientos directos con los competidores. Opto por una postura que pueda resumirse en la frase “vive y deja vivir”	5,09	1,88	Elaboración propia a partir de indicadores utilizados por Dichtl, Leibold, Köglmayr y Müller (1984) como medidas de otros constructos
	Frente a un ambiente incierto es mejor “esperar y ver que ocurre” antes de actuar	4,20	2,04	
	Creo que suele ser más sensato hacer las cosas de la forma más convencional	4,24	1,80	
Actitud hacia la exportación	Creo que las empresas deberían tratar de actuar en los mercados de otros países	6,39	1,20	Elaboración propia a partir de indicadores utilizados por Dichtl, Leibold, Köglmayr y Müller (1984)
	En un futuro próximo, incluso para las pymes, el mercado nacional será insuficiente	5,30	1,94	

(1) Aunque el valor del *Alpha de Cronbach* está muy por debajo de los recomendados para una escala fiable, los valores obtenidos para la varianza extraída y la fiabilidad compuesta indican que se trata de una medida fiable si no se supone paralelismo entre los indicadores (supuesto implicado en el cálculo del *Alpha de Cronbach*).

Una vez obtenida la información de los directivos consultados, se construyeron modelos de medida para las variables latentes que pretendían analizarse. Para ello, se siguió el procedimiento propuesto por Churchill (1979). Tras la depuración de las escalas mediante la consulta a expertos, se evaluó su consistencia interna calculando el coeficiente *alpha* y buscando su optimización a través de las correlaciones *ítem-total*. La validez convergente se probó mediante un análisis factorial *confirmatorio*, lo mismo que la validez discriminante. El análisis de la validez de criterio se pospuso a la fase del análisis causal de las relaciones.

Fiabilidad de las escalas

La fiabilidad –o consistencia interna– de las escalas se examinó a través de varios criterios. Se estimaron el coeficiente *alpha*, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída. La escala utilizada para medir la “rigidez”, traducida y adaptada de los trabajos de Dichtl, et al. (1984), no se mostró fiable al someterla a un análisis de confiabilidad *Alpha de Cronbach* ni en su versión inicial ni tras su corrección mediante el cálculo de las correlaciones *ítem-total* y del *Alpha* resultante de la eliminación de cada *ítem*. En consecuencia, la hipótesis 5, relativa a esta variable, no pudo contrastarse.

La fiabilidad de los *constructos* restantes fue medida a través del *Alpha de Cronbach*, la varianza extraída y la fiabilidad compuesta¹. Los resultados se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Fiabilidad de las escalas

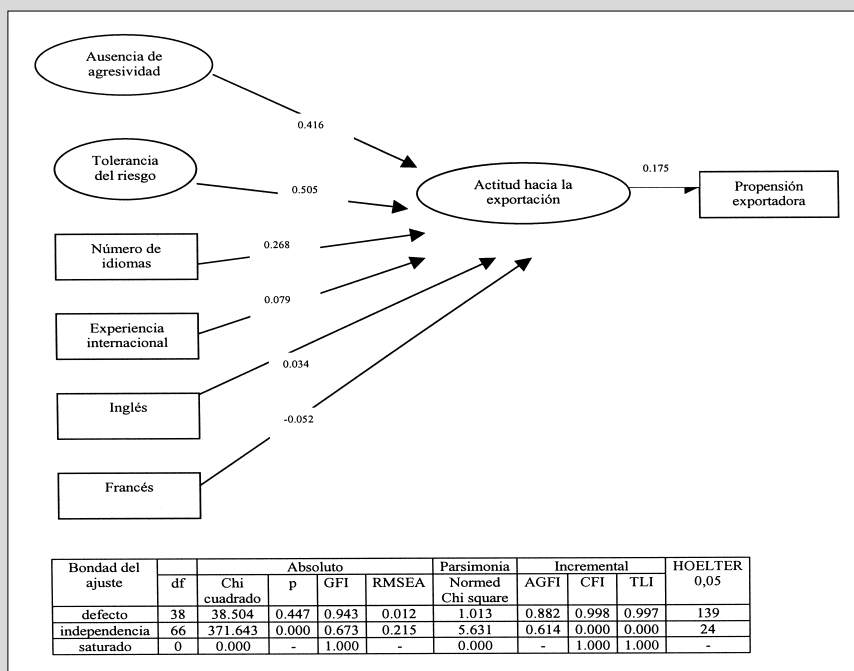
Variable	<i>Alpha de Cronbach</i>	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta
Aversión al riesgo	0,89	0,90	0,90
Ausencia de <i>agresividad</i>	0,62	0,57	0,64
Actitud hacia la exportación	0,47	0,67	0,57

Validez convergente, análisis causal y resultados

El estudio de las relaciones causales planteadas como hipótesis se limitó a los indicadores de formación y a los *constructos* que superaron el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas: aversión al riesgo, *agresividad* y actitud hacia la exportación.

En primer lugar, se examinó el modelo explicativo del rendimiento exportador medido por la propensión exportadora. Tal y como se proponía, se plantearon los dos niveles de causalidad que se observan en la figura 2. El modelo fue estimado, de nuevo, mediante máxima verosimilitud, empleando la técnica de *bootstrapping*. Las estimaciones se adecuaron a los datos, aunque la mayoría de las relaciones propuestas no alcanzaron la significación requerida ($p < 0,05$).

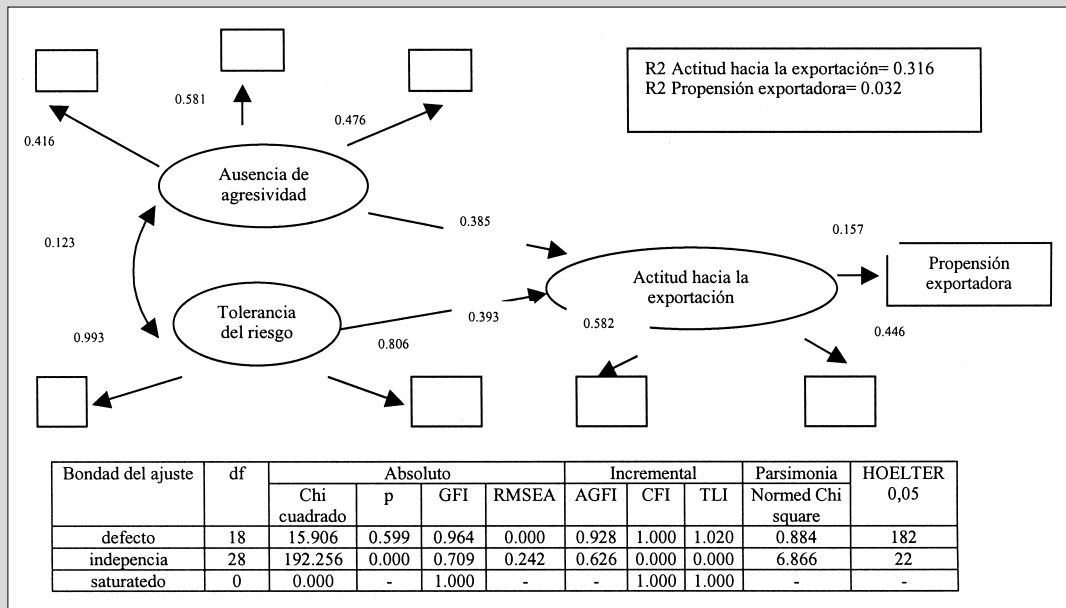
Figura 2. Modelo causal



En concreto, ningún indicador de formación se mostró relacionado significativamente con la actitud hacia la internacionalización. Por tanto, las hipótesis 1, 2 y 3, relativas a las relaciones entre el nivel académico, el conocimiento de idiomas y la experiencia exportadora, y la actitud del directivo hacia la internacionalización no se verificaron. Este hecho llevó a estudiar los índices de modificación proporcionados por el programa estadístico, para evaluar la posibilidad de que las relaciones entre los indicadores de formación y la propensión exportadora fueran directas. Los valores de los índices no recomendaron la inclusión de tales relaciones. Así que no se pudo verificar el supuesto de partida sobre la influencia positiva de la formación sobre la actitud hacia la exportación.

Como consecuencia de la ausencia de significación de algunas de las relaciones, se planteó un nuevo modelo causal (figura 3), esta vez sin considerar los indicadores de la formación como antecedentes. En el nuevo modelo se observaron relaciones significativas entre la aversión al riesgo y la ausencia de *agresividad*, y la actitud hacia la internacionalización. La primera relación, entre la aversión al riesgo y la actitud, tenía el signo esperado: la aversión al riesgo influía significativa y negativamente en la actitud hacia la internacionalización, como se planteaba en la hipótesis 4.

Figura 3. Antecedentes de la propensión exportadora



La relación entre ausencia de *agresividad* y actitud hacia la exportación es opuesta a la planteada en la hipótesis 6: los directivos menos *agresivos* poseían una actitud más favorable hacia la internacionalización. Este sorprendente resultado contradice las teorías que consideran la *agresividad* del directivo como impulsor de la internacionalización de la empresa y requiere interpretación.

Los parámetros obtenidos también indicaron que, tal y como planteaba la hipótesis 7.1, la actitud favorable hacia la exportación redundaba en una mayor propensión exportadora.

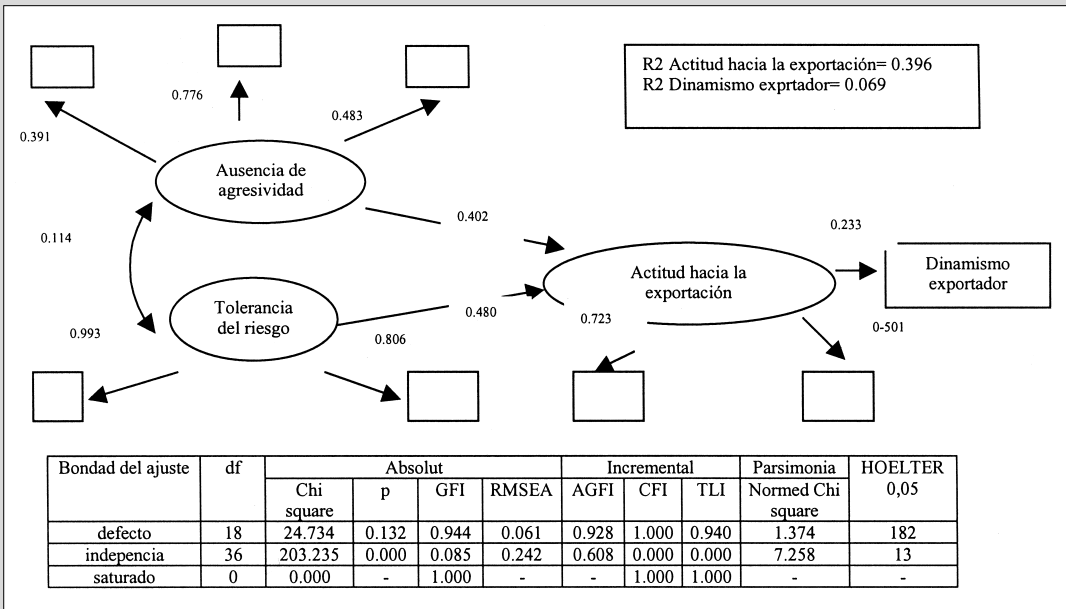
En el modelo presentado en la figura 4, puede confirmarse la validez convergente de los *constructos* latentes. la existencia de validez discriminante entre los antecedentes de primer orden se comprueba, de nuevo, a través del cálculo del intervalo de confianza de su correlación (0,123+0,126), que no contiene el valor uno. También se observa la validez nomo-

(2) Para confirmar la dirección de causalidad implícita en la hipótesis 7.1: comprobar que la actitud hacia la exportación realmente antecede a la propensión exportadora y no a la inversa –lo cual también podría argumentarse–, se recurrió a la estrategia

lógica de los constructos implicados en el análisis, que se comportan como antecedentes significativos de las variables propuestas².

A continuación, se ha examinó el mismo modelo causal tomando como medida del rendimiento al dinamismo exportador. Para contrastar las hipótesis se siguió el mismo idéntico procedimiento³. La estructura causal analizada se presenta en la figura 4. Las estimaciones resultantes corroboran la validez convergente de los *constructos* implicados. La existencia de validez discriminante entre los antecedentes de primer orden se comprueba, una vez más. Se observa, también, la validez nomológica de los constructos.

Figura 4. Antecedentes del dinamismo exportador



En definitiva, de todos los antecedentes de la actitud hacia la internacionalización analizados, sólo la aversión al riesgo del decisor tiene sobre

ella el efecto esperado. La ausencia de *agresividad*, en contra de lo propuesto, tiene efectos positivos y no se observan efectos significativos de ninguna de las dimensiones de la formación consideradas.

Por su parte, la relación entre la actitud hacia la internacionalización y el rendimiento internacional es positiva y significativa con independencia de la medida del rendimiento utilizada: tanto la propensión exportadora como el dinamismo exportador de las organizaciones se ven favorecidos por esta actitud.

Discusión y conclusiones

Para la mayoría de los analistas empresariales, los directivos de nivel más alto tienen un papel determinante en la elección estratégica de las empresas y en su rendimiento. Entonces, cuando se examina la internacionalización de las empresas surge la pregunta de en qué medida las características y actitudes de los directivos responsables de la actividad internacional de las organizaciones afectan a los resultados de exportación de sus empresas.

Con datos de una muestra de PYMEs exportadoras del sector alimentario, nuestro estudio muestra que la formación académica y el dominio de idiomas del directivo no tienen una influencia significativa sobre su actitud hacia la internacionalización. Tampoco se constata una influencia directa sobre las medidas del rendimiento analizadas (propensión exportadora y dinamismo exportador). Cabe pensar que la ausencia de significación de las relaciones deducida en nuestro estudio se deba a la homogeneidad de la muestra en cuanto a tamaño y participación extranjera en el capital: es probable que la formación de los directivos esté influida por variables como el tamaño o la presencia de capital extranjero. Los resultados de Nicholls-Nixon et al. (2000) corroboran esta idea, ya que ninguna característica de formación resulta ser antecedente significativo de la propensión exportadora de empresas de tamaño similar cuando se introducen en modelos con variables de control relativas a la industria.

de modelos rivales (Hair et al., 1999). Se comparó el modelo causal inicial con un modelo rival en el que la única diferencia era la dirección de causalidad propuesta: la actitud hacia la exportación se convertía en variable dependiente de la propensión exportadora. El ajuste del modelo rival fue significativamente peor y, lo que es más importante, la relación entre la propensión exportadora y la actitud hacia la exportación no fue significativa. Estos resultados confirman la dirección de la causalidad propuesta en la hipótesis 7.1.

(3) De nuevo, para confirmar la dirección de causalidad implícita en la hipótesis 7.2, se comparó el modelo con un rival en el cual se hizo depender la actitud hacia la exportación del dinamismo exportador. El ajuste del modelo fue significativamente peor y se obtuvo un coeficiente no significativo para la regresión del dinamismo exportador sobre la

actitud hacia la exportación. Estos resultados confirman la hipótesis 7.2.

Tampoco se constata el efecto esperado de la experiencia internacional del directivo responsable. Contra lo expuesto por Eriksson, et al. (1997), la experiencia internacional del decisor no influye, a través de la formación de una actitud más favorable hacia la internacionalización, en las medidas del rendimiento exportador. De todos modos, la relación indirecta sobre el rendimiento demostrada por estos autores tiene lugar a través de la obtención de información sobre el mercado, que es una variable fuera del ámbito del presente estudio. Por otra parte, los resultados de Bloodgood, et al. (1996) y Reuber y Fischer (1997), que corroboran la existencia de una relación causal entre la experiencia de los directivos y el rendimiento exportador de las empresas, consideran la experiencia internacional de la totalidad del equipo directivo y no, como en nuestro caso, del decisor responsable.

Se identifican dos factores de la personalidad del decisor con influencia en su actitud hacia la internacionalización: aversión al riesgo y *agresividad*. Se obtienen relaciones causales significativas entre estos factores genéricos de personalidad y la actitud del directivo hacia la internacionalización, y entre ésta y (1) la propensión exportadora y (2) el dinamismo exportador de la empresa. Tanto la aversión al riesgo como la *agresividad* del decisor demuestran tener una influencia negativa en la actitud hacia la internacionalización. El coeficiente de determinación de las regresiones sobre la actitud es elevado (0,316) si se tiene en cuenta que está explicada por sólo dos variables; sin embargo, las regresiones sobre la propensión y el dinamismo exportador tienen coeficientes de determinación muy bajos, lo que indica que los modelos correspondientes incluyen a una pequeña parte de las variables que lo explican. Dado que el objetivo de este estudio no es la predicción del rendimiento sino la identificación de las variables que lo influyen, se considera suficiente la significación obtenida.

La relación positiva entre la tolerancia del riesgo del decisor y su actitud favorable hacia los negocios internacionales, que tiene como consecuencia indirecta una mayor propensión exportadora y un mayor incremento de esta cifra, es consistente con los resultados de otros estudios

empíricos citados. Sin embargo, la relación negativa entre la *agresividad* del decisor y su actitud positiva hacia la exportación, que redundaría en un efecto indirecto negativo sobre la propensión exportadora y el dinamismo exportador, va en contra de lo esperado y de los resultados obtenidos en otras investigaciones. Ahora bien, éstas se centran en el comportamiento exportador o no exportador de la empresa, es decir, en su primera salida al mercado internacional. Quizá, entonces, la *agresividad* favorezca la probabilidad de exportar de la organización, pero cuando la empresa ya exporta, puede que un carácter más reflexivo que *agresivo* favorezca una actitud más positiva hacia la internacionalización, lo que explicaría el signo negativo de la relación obtenida.

Desde la perspectiva de la dirección de empresas, nuestros resultados muestran la importancia del reclutamiento de directivos con alta tolerancia del riesgo y escasa agresividad para mejorar la propensión y el dinamismo exportador de las empresas. Desde la perspectiva de las administraciones, la investigación sugiere que los programas de promoción de exportaciones sólo serán efectivos si las empresas están dirigidas por directivos favorablemente predispuestos hacia la exportación.

Las diferencias entre los resultados de los estudios podrían ser consecuencia de situaciones diferentes. Este argumento plantea la necesidad de utilizar modelos de naturaleza contingencial: el efecto de los rasgos del directivo responsable en el rendimiento exportador dependerá, entonces, del contexto estratégico y social (Carpenter, 2002).

En el ámbito de la internacionalización, Yeoh y Jeong (1995) proponen la influencia de la adecuación entre orientación estratégica, estructura y entorno en los rendimientos internacionales obtenidos, esperando mejores rendimientos para las empresas con orientación emprendedora (medida a través de las variables: aversión al riesgo, innovación y anticipación) que operan en ambientes hostiles con estructuras orgánicas. Esta propuesta teórica, fue contrastada, en parte, por Zahra y Garvis (2000), que observaron que los comportamientos internacionales emprendedores (toma de riesgos, anticipación e innovación) mejoran la rentabilidad y el crecimiento nacio-

nal e internacional de las organizaciones sobre todo cuando operan en ambientes hostiles, caracterizados por cambios drásticos, fuerte competencia y abundante regulación. Estos resultados ayudan a la comprender las asociaciones entre las características de los directivos y el rendimiento internacional, y contribuyen a explicar la relación encontrada entre la ausencia de *agresividad* y la actitud favorable hacia la exportación en nuestra muestra, constituida enteramente por empresas industriales del sector alimentario: un sector tradicional con empresas que operan mayoritariamente en los mercados de la Unión Europea, en la que los cambios comerciales y normativos han sido de poca relevancia durante los últimos años.

En definitiva, en empresas de tamaño similar que realizan su actividad en un mismo ambiente de negocios, las características personales de los directivos inciden en la actividad internacional de sus empresas (medida mediante la propensión exportadora y el dinamismo exportador) a través de su actitud hacia la internacionalización. Además, el tipo de análisis realizado permite afirmar que la dirección de la causalidad es la supuesta y no, como podría argumentarse, que es el volumen relativo de actividad internacional de la empresa el que condiciona la actitud de sus directivos hacia los mercados exteriores.

Limitaciones y líneas de investigación futuras

Los resultados empíricos reflejan el efecto de algunas características del directivo responsable en el rendimiento exportador de su empresa en un único sector industrial, el sector alimentario, que puede tener características idiosincráticas. Es probable que los resultados sean distintos en industrias caracterizadas por niveles de turbulencia tecnológica, cambio en el mercado y hostilidad competitiva diferentes. Entonces, dadas las propiedades específicas de la industria alimentaria, la generalización de los resultados puede ser limitada.

Una primera línea de investigación futura consistirá en reiterar el modelo de características del decisor en otros sectores industriales, con lo que la generalización de los resultados será mejorada.

Otra limitación del estudio se asocia a las variables incluídas en el modelo. Aunque se han incorporado constructos revisados en la literatura y utilizados en la investigación empírica, el deseo de simplificar el cuestionario obligó a tomar en consideración sólo algunos rasgos de personalidad y a medirlos con escalas reducidas que, en algún caso, llevaron al abandono del constructo tras un análisis de sus propiedades psicométricas. Entonces, la inclusión de otras características del directivo responsable, de comportamientos estratégicos y operativos de la empresa y de dimensiones del entorno puede mejorar los resultados.

De particular interés resulta la incorporación de los diversos aspectos del riesgo analizados por Sitkin y Pablo (1992) y Forlani y Mullins (2000). Igualmente, será valioso añadir comportamientos empresariales –calidad relativa del producto, precio, intensidad promocional, etc.– a la hora de explicar el rendimiento de las exportaciones. De la misma manera se deben analizar interacciones entre las variables explicativas; por ejemplo, entre las características del entorno y los rasgos de personalidad en su efecto sobre la actitud hacia la internacionalización.

En resumen, aunque algo limitada en su amplitud, la investigación presentada identifica claramente algunas relaciones significativas entre rasgos de personalidad del directivo responsable, actitud hacia la internacionalización y rendimiento exportador, por lo que contribuye al conocimiento de los factores determinantes de la efectividad internacional de las empresas.

Bibliografía

- AABY, N.E. y SLATER, F.S. (1989) “Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88”, *International Marketing Review*, 6, 4, pp. 7-26.
- AHARONI, Y. (1966) *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Boston.
- AUTIO, E. y SAPIENZA, H. (2000) “Comparing Process and Born Global perspectives in the international Growth of Technology-Based New

- Firms”, Helsinki *University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Working Paper Series 2000/2.*
- AXINN, C.N., SAVITT, R.; SINKULA, J.M. y THATCH, S.V. (1995) “Export Intention, Beliefs and Behaviors in Smaller Industrial Firms”, *Journal of Business Research*, 32, pp. 49-55.
- BLOODGOOD, J.M., SAPIENZA, H.J. y ALMEIDA, J.G. (1996) “The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, verano, pp. 61-76.
- BURPITT, W.J. y RONDINELLI, D.A. (2000) “Small Firms’ Motivations for Exporting: To Earn and Learn”, *Journal of Small Business Management*, 38, 4, pp. 1-14.
- CARPENTER, M. (2002) “The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance” *Strategic Management Journal*, 23, pp. 739-746
- CHEN, M.J., FARH, J.L. y MACMILLAN, I.C. (1993) “An exploration of expertness of outside informants” *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1614-1632.
- CHETTY, S.K. y HAMILTON, R.T. (1993) “Firm-Level Determinants of Export Performance: A Metaanalysis”, *International Marketing Review*, 10, 3, pp. 26-34.
- CHIARA, DE A. y MINGUZZI, A. (2002) “Success Factors in SMEs’ Internationalization Processes: An Italian Investigation.” *Journal of Small Business Management*, 40, 2, pp. 144-154.
- CHILD, J. (1974) “Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance”, *Journal of Management Studies*, 11, pp. 13-27.
- CHURCHILL, G.A. (1979) “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, *Journal of Marketing Research*, 16, pp. 64-73.
- CRICK, D. (2002) “The Decision to Discontinue Exporting: SMEs in Two U.K. Trade Sectors”. *Journal of Small Business Management*, 40, 1, pp. 66-78.

- COVIN, J.G. y SLEVIN, D.P. (1989) "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10, pp. 75-87.
- CYCYOTA, C.S. y HARRISON, D.A. (2002) "Enhancing Survey Response Rates at the Executive Level: Are Employee- or Consumer-Level Techniques Effective?" *Journal of Management*, 28, pp. 151-176.
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs- Prentice Hall, Nueva York.
- DICHTL, E., KÖGLMAYR, G. y MÜLLER, S. (1986) "Identifying Export Potential: A Comparative Analysis of German and Japanese Firms". En *Advances in International Marketing*, Cavusgil, S.T., ed., vol.1, Greenwich, Conn.: JAI Press, pp. 233-254.
- DICHTL, E., KÖGLMAYR, G. y MÜLLER, S. (1990) "Internacional Orientation as Precondition for Export Success", *Journal of International Business Studies*, 21, 1, pp. 23-40.
- DICHTL, E., LEIBOLD, M., KÖGLMAYR, G. y MULLER, S. (1984) "The Foreign Orientation of Management as a Central Construct in Export Centered Decision-Making Processes". En *Marketing Aspects of International Business*, Hampton, G.M. y Van Gent, A., eds., Kluwer-Nijhoff Publishing, pp. 119-141.
- DILLMAN, D.A. (1978) *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. Wiley, New York.
- DOLLINGER, M. J. (1985) "Environmental Contacts and Financial Performance Of The Small Firm". *Journal of Small Business Management*, 23, 1, pp. 24-33.
- ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A. y SHARMA, D.D. (1997) "Experiential Knowledge and Costs in the Internationalization Process", *Journal of International Business Studies*, 28, 2, pp. 337-360.
- ESHGHI, A. (1992) "Attitude-Behavior Inconsistency In Exporting", *International Marketing Review*, 9, 3, pp.40-61.
- FINKELSTEIN, S. y HAMBRICK, D. (1996) "Top Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of

- Managerial Discretion” *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 484-503.
- FORLANI, D. y MULLINS, J.W. (2000) “Perceived Risks and Choices in Entrepreneurs’ New Venture Decisions”, *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 305-322.
- FRANCIS, J. y COLLINS-DODD, C. (2000) “The Impact of Firm’s Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Business”, *Journal of International Marketing*, 8, 3, pp. 84-103.
- GANITSKY, J. (1989) “Estrategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel’s Case”, *International Marketing Review*, 6, 5, pp. 50-65.
- GUPTA, A.K., GOVINDARAJAN, V. (1984) “Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”. *Academy of Management Journal*, 27, 1, pp. 25-42.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R.E., TATHAN, R.L. y BLACK, W.C. (1999) *Análisis Multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HAMBRICK, D.C. y MASON, P.A. (1984) “Upper Schelons: The Organization as a Reflection of its Top Management”, *Academy of Management Review*, 9, 2, pp. 193-206.
- HARVESTON, P.D., KEDIA, B.L. y DAVIS, P.S. (2000) Internationalization of Born Global and gradual Globalizing Firms: The Impact of the Manager, *Advances in Competitiveness Research*, 8, 1, pp. 92-99.
- HARVESTON, P.D., KEDIA, B.L., DAVIS, P.S. y SCOTTER, J.V. (2001) “Synoptic Versus Incremental Internationalization: An Examination of Born Global and Gradual Globalizing Firms”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Edición Electrónica.
- HOLZMÜLLER, H.H. y KASPER, H. (1990) “The Decision-Maker and Export Activity: A Cross-National Comparison of the Foreigning Orientation of Austrian Managers”, *Management International Review*, 30, 3, pp. 217-230.
- HOLZMÜLLER, H.H. y STÖTTINGER, B. (1996) “Structural Modeling of Success Factors in Exporting: Cross-Validation and Further Deve-

- lopment of an Export Performance Model”, *Journal of International Marketing*, 4, 2, pp. 29-55.
- IBEH, K.I.N. y YOUNG, S. (2001) “Exporting As An Entrepreneurial Act. An Empirical Study of Nigerian Firms”, *European Journal of Marketing*, 35, 5/6, pp. 566-586.
- JOHNSTON, W.J. y CZINKOTA, W.J. (1982) “Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior”. En *Export Management: An International Context*, Czinkota, M.R. y Tesar, G., eds, Praeger Publishers, pp. 3-17.
- KNIGHT, G. (2000) “Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization”, *Journal of International Marketing*, 8, 2, pp. 12-32.
- KUMAR, N., STERN, L.W. y ANDERSON, J.C. (1993) “Conducting Interorganizational Research Using Key Informants” *Academy of Management Journal*, 36 (6), pp. 1633-1651.
- LEONIDOU, L.C., KATSIKEAS, C.S. y PIERCY, N.F. (1998) “Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions”, *Journal of International Marketing*, 6, 2, pp. 74-102.
- LOUTER, P.J., OUWERKERK, C. y BAKKER, B.A. (1991) “A Inquiry into Succesful Exporting”, *European Journal of Marketing*, 25, 6, pp. 7-23.
- MADSEN, T.K. (1987) “Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence”, *International Marketing Review*, 6 (4), pp. 41-57.
- MANOLOVA, T.S., BRUSH, C.G., EDELMAN L.F. y GREENE, P.G. (2002) “Internationalization of Small Firms”, *International Small Business Journal*, 20, 1, pp. 9-31.
- MARCH, J.G. y SIMON, H.A. (1958) *Organizations*, Wiley, Nueva York.
- MAYER, C. y FLYNN, J. (1973) “Canadian Small Business Abroad: Opportunities, Aids and Experiences”, *The Business Quaterly*, invierno, pp. 33-45.
- MIESENBOCK, K.J. (1988) “Small Business and Exporting: A Literature Review”, *International Small Business Journal*, 6, enero/marzo, pp. 42-61.

- MILLER, D. (1983) "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29, pp. 770-791.
- MILLER, D. y TOULOUSE, J.M. (1986) "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms", *Management Science*, 32, 11, pp. 1389-1409.
- MILLER, D., KETS DE VRIES, M.F.R. y TOULOUSE, J.M. (1982) "Top Executive Locus of Control and his Relationship to Strategy Making, Structure and Environment", *Academy of Management Journal*, 25, pp. 237-253.
- MOINI, A.H. (1995) "A Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Using a Three-Stage Model", *Journal of Small Business Management*, 33, 3, pp. 9-25.
- MORGAN, R. E. y KATSIKEAS, C.S. (1998) "Exporting Problems of Industrial Manufacturers", *Industrial Marketing Management*, 27, 161-176.
- NAKOS, G., BROUTHERS, K.D. y BROUTHERS, L.E. (1998) "The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Greek Firms' Export Performance", *Journal of Global Marketing*, 11, 4, pp. 23-47.
- NORBURN, D. (1980) "The Chief Executive: A Breed Apart" *Strategic Management Journal*, 10, pp. 1-15.
- NUNNALLY, J.C. (1978) *Psychometric Theory*, McGraw Hill, Nueva York.
- OBEN, J. y MAGAGULA, P. (2003) "Firm and Managerial Determinants of the Export Propensity of Small and Medium-Sized Enterprises in Swaziland", *International Small Business Journal*, 21, 1, pp. 73-91.
- OVIATT, B.M. Y MCDUGALL, P.P. (1999) "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", en Wright, R., ed., *Research in Global Strategic Management*, 7, pp. 23-42.
- REID, S. (1981) "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, otoño, pp. 101-112.
- 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*, 28, 4, pp. 807-825.
- ROCHA, A. DA, CHRISTENSEN, C.H. y DA CUNHA, C.E. (1990) “Agressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry”, *International Marketing Review*, 7, 5, pp. 6-16.
- SADLER-SMITH, E., HAMPSON, Y., CHASTON, I. y BADGER, B. (1993) “Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance”. *Journal of Small Business Management*, 41, 1, pp. 47-68.
- SIMMONDS, K. y SMITH, H. (1968) “The First Export Order: A Marketing Innovation”, *British Journal of Marketing*, Verano, pp. 93-100.
- SIMON, (1956) “A Behavioral Model of Rational Choice”, *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp. 99-118.
- SITKIN, S.B. y PABLO, A. (1992) “Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior”, *Academy of Management Review*, 17, 1, pp. 9-38.
- SCHRADER, R.C., MCDUGALL, P.P. Y OVIATT, B.M. (2002) “Early Internationalization of U.S. Based New Ventures: A Comparison of International and Domestic Ventures”, <http://rcbweb.qsu.edu>.
- URSIC, M. y CZINKOTA, M.R. (1984) “An Experience Curve Explanation on Export Expansion”, *Journal of Business Research*, 12, 2, pp. 159-168.
- VENKATRAMAN, N. (1989) “Strategic Orientation and Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement”, *Management Science*, 35, 8, pp. 942-962.
- WELCH, L.S. y LUOSTARINEN, R. (1988) “Internationalization: Evolution of a Concept”, en *The Internacionalization of the Firm. A Reader*, Buckley, P.J. y Ghauri, P., eds., Academic Press, 1993, pp. 155-171.
- WOOD, V.R. y ROBERTSON, K.R. (1997) “Strategic Orientation and Export Success: An Empirical Study”, *International Marketing Review*, 14, 6, pp. 425-444.
- YEOH, P.L. y JEONG, I. (1995) “Contingency Relationships between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment. A Pro-

- posed Conceptual Mode of Export Performance”, *European Journal of Marketing*, 29, 8, pp. 95-115.
- ZAHRA, S.A. y GARVIS, D.M. (2000) “International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility”, *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 469-492.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998) “The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997.” *International Marketing Review*, 15, 5, pp. 333-357.