Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 11, Nº 2 2005, pp. 183-207 ISSN: 1135-2533

CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO RESPONSABLE DEL ÁREA INTERNACIONAL Y RESULTADO EXPORTADOR DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Del Río Araújo, M. L.
Universidad de Santiago de Compostela
Varela Neira, M. C.
Becaria de Colaboración del MEC

RESUMEN

La creencia de que la intensidad exportadora de las empresas puede estar ocasionada por barreras internas ha generado un cuerpo de investigación sobre la influencia de las características de los directivos responsables del área internacional (DRAI) en el inicio de las operaciones de exportación, la adopción de un papel activo en la intensificación de las exportaciones o el logro de un mayor rendimiento internacional.

Nuestro estudio revisa las investigaciones empíricas sobre el efecto de las características de los DRAI en el rendimiento exportador de sus empresas. Las investigaciones consideradas fueron realizadas en empresas industriales entre 1960 y 2004.

PALABRAS CLAVE: Directivos, Emprendedores, Exportación, Marketing Internacional.

ABSTRACT

There is an extense body of research proposing that export intensity may be conditioned by internal barriers. The characteristics of the International Marketing Managers (IMM) and their effect in the first step of internationalization, the proactive role in the international advance, or the achievement of a better international performance, are among the most analyzed factors.

Our study rewiews empirical research on the effect of the IMM characteristics on their firms´ export performance. The analized studies were published between 1960 and 2004.

KEYWORDS: Entrepreneurs, Export, International Marketing, Managers.

1. INTRODUCCIÓN

En una economía crecientemente globalizada, en la que el entorno competitivo de las empresas se extiende más allá del mercado nacional, la exportación es la alternativa de entrada en los mercados internacionales más frecuente, ya que requiere un compromiso de recursos humanos, financieros y de otro tipo menor que otras opciones de internacionalización. Esto es especialmente cierto en el caso de las Pymes, dado que estas organizaciones, normalmente, cuentan con escasos recursos materiales y de conocimiento para abordar los mercados exteriores a través de fórmulas más arriesgadas desde el punto de vista del compromiso de recursos (Leonidou, 1995).

La falta de actividad exportadora de las empresas, y/o su baja intensidad exportadora, puede derivarse de múltiples factores: limitación de recursos materiales, dificultades para la adquisición de información, falta de experiencia directiva, debilidad de los sistemas de planificación formal, etc. Estas barreras pueden frustrar los esfuerzos de internacionalización y hacer percibir la actividad internacional como más arriesgada (Burpitt y Rondinelli, 2000).

En el ámbito internacional, la creencia de que la actividad exportadora puede estar limitada principalmente por barreras internas, ha generado todo un cuerpo de investigación

sobre la influencia de las características de los directivos responsables del área internacional (DRAI) en resultados tales como: la probabilidad de que la empresa exporte; la fase del proceso de internacionalización que se encuentra la empresa; o el rendimiento de la empresa en los mercados exteriores.

Diversas investigaciones (Aaby y Slater, 1989; Chetty y Hamilton, 1993) han revisado el papel de las características de los DRAI en el resultado exportador de sus empresas, pero estas revisiones tienen un carácter poco sistemático y carecen de una valoración metodológica de los trabajos revisados. Estas limitaciones han sido corregidas parcialmente en la revisión de Leonidou et al. (1998), pero este estudio abarca únicamente hasta el año 1996.

Desde entonces hasta el momento actual, se han llevado a cabo nuevas investigaciones desde diversas perspectivas teóricas: modelo de internacionalización secuencial, enfoque de la empresa "nacida global[1], teoría de los recursos y perspectiva de redes (Coviello y Munro, 1997; Fontes y Cooms, 1997; Holzmüller y Stöttinger, 1996; Oviatt y McDougall, 1999; Westhead et al., 2001), que han enriquecido notablemente esta área de estudio. Este nuevo conjunto de aportaciones no se ha sistematizado.

En España, la mayoría de las investigaciones que han analizado los factores determinantes de la actividad exportadora de las empresas se han centrado en el análisis de las características del entorno y de las propias empresas, sin apenas consideración hacia el factor directivo (Alonso y Donoso, 1994, 1998, 2000). Una excepción la constituye el trabajo de Suárez et al. (2000, pp. 521-522) en el que se afirma "que la dirección de la empresa y sus percepciones sobre la situación externa e interna desempeñan un papel central en las decisiones relacionadas con la exportación".

Nuestro trabajo intenta completar los esfuerzos previos revisando la literatura empírica más reciente y, más concretamente, trata de responder a las siguientes cuestiones: (1) ¿Qué características de los DRAI identifica la literatura de exportaciones?, (2) ¿cómo las diversas características de los DRAI influyen en las diferentes dimensiones del resultado exportador?, y (3) ¿qué nuevas líneas de investigación se deben potenciar en este campo?

Para alcanzar estos objetivos revisamos los estudios que relacionan las características de los DRAI con el rendimiento exportador de sus empresas y que, además, cumplen los siguientes requisitos[2]: (1) ser trabajos empíricos; (2) haberse llevado a cabo en empresas industriales; (3) proporcionar información sobre la metodología utilizada en la investigación, y (4) haber sido publicados en el periodo 1960-2004[3].

Mediante búsqueda manual e informática identificamos 85 estudios, fundamentalmente en las revistas: *International Marketing Review, Journal of International Business Studies, Journal of Small Business Management, International Small Business Journal, Journal of Business Research* y *Journal of Global Marketing*.

Los estudios localizados fueron analizados en función de su contenido conceptual y metodológico, así como de sus resultados empírico. Desde el punto de vista conceptual, se esbozan los enfoques teóricos que sirven de base a los estudios. En el apartado metodológico se identifican sus aspectos contextuales, muestrales y estadísticos. Por último, en el apartado de resultados empíricos, se registran las relaciones observadas entre las diversas características identificadas de los DRAI y las dimensiones del resultado exportador analizadas.

El estudio finaliza con un apartado de conclusiones y otro de implicaciones y líneas futuras de investigación.

2. ENFOQUES CONCEPTUALES EN LOS ESTUDIOS ANALIZADOS

La investigación inicial sobre la relación entre las características de los DRAI y el rendimiento exportador se puede denotar como "ateórica". A partir de los años 80, la investigación empieza a fundamentar la influencia de los directivos en el rendimiento exportador de sus empresas sobre la base de su responsabilidad directa en la toma de decisiones de internacionalización. En su mayoría los estudios empíricos se fundamentan en algunos de los siguientes enfoques teóricos: (1) comportamiento organizativo, (2) proceso de internacionalización, (3) espíritu emprendedor, (4) recursos y capacidades, y (5) redes.

Primero, la teoría del comportamiento organizativo (Cyert y March, 1963) explica el comportamiento de las organizaciones como derivado de las características de sus directivos, siendo la base del modelo de Hambrick y Mason (1984), quizá la propuesta más influyente en el análisis del papel de los directivos en el rendimiento de sus organizaciones. Según este enfoque, los directivos toman sus decisiones en un marco de racionalidad limitada, estando este marco influido por sus características personales, sus percepciones y sus expectativas (Axinn et al., 1995; Campbell, 1996; Crick, 2002; Dichtl, et al., 1986, 1990; Holzmüller y Kasper, 1990; Holzmüller y Stöttinger, 1996; Ibeh y Young, 2001; Suárez, et al., 1999).

Segundo, la perspectiva del proceso de internacionalización, según la cual las empresas se internacionalizan de forma gradual, a través de un proceso de incremento sostenido de su compromiso con los mercados internacionales derivado del aumento del conocimiento que adquieren sobre ellos (Calof, 1995; Cavusgil, 1984a; Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Moini, 1995, 1998; Nakos, et al., 1998; Sharkey et al., 1989). Se trata de un enfoque determinista que presupone un comportamiento racional de los decisores: a medida que el conocimiento de un mercado es mayor, la incertidumbre y, en consecuencia, el riesgo asociado se reduce, lo que favorece el aumento de los recursos destinados a ese mercado.

En tercer lugar, el enfoque del espíritu emprendedor, que fundamenta la actividad internacional de las empresas en el espíritu emprendedor de sus responsables (Bloodgood et al. 1996; Burgel y Murray, 1998; Knight, 2000; Lohrke et al. 1999; Oviatt y McDougall, 1994, 1999, 2000; Reuber y Fisher, 1997; Shrader et al., 2002; Zahra y Garvis, 2000).

Cuarto, el enfoque basado en los recursos, según el cual las empresas se hacen internacionales para explotar recursos y capacidades que son valorados en los mercados exteriores y para obtener nuevos recursos y capacidades ligados al conocimiento de los mercados extranjeros, que servirán de base a sus ventajas competitivas, tanto en el ámbito internacional como en el propio mercado (Almeida et al., 2000; Westhead et al., 2001).

En quinto lugar, las teorías que explican el comportamiento internacional desde una perspectiva de redes (Coviello y Munro, 1995, 1997; Fontes y Cooms, 1997), que destaca la influencia de las relaciones de los directivos con los consumidores, proveedores y administración en el proceso de internacionalización de las empresas.

La mayoría de los estudios empíricos analizados se fundamenta en alguno de estos cinco enfoques teóricos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LOS ESTUDIOS ANALIZADOS

Los trabajos revisados han sido analizados desde el punto de vista metodológico en varios aspectos: (1) contextuales, relativos al ámbito geográfico, industrial, empresarial y temporal; (2) relacionados con la obtención de datos, como el diseño de la muestra, su tamaño, el procedimiento de recogida de datos, la selección del informante clave, y la recogida de información; y (3) relativos al análisis estadístico, que identifica los métodos estadísticos, las variables independientes y las variables dependientes consideradas.

3.1. Aspectos contextuales

El estudio de la relación existente entre las características de los DRAI y el rendimiento exportador de las empresas comenzó en el año 1968 con la investigación exploratoria de Simmonds y Smith. La investigación realizada a partir de esta fecha es amplia si bien centrada mayoritariamente en Estados Unidos.

En Europa la mayoría de los estudios se desarrolló en el Reino Unido; en España destacan los trabajos de Alonso y Donoso (1994, 2000) y de Suárez et al. (1999).

Otros ámbitos geográficos en los que se ha examinado el efecto de las características de los DRAI en el rendimiento exportador son: Brasil (Daniels y Goyburo, 1976); Corea (Cheong y Chong, 1988); Sudáfrica (Calof, 1995); Nigeria (Ibeh y Young, 2001); y Suazilandia (Obben y Magagula, 2003).

Entre los estudios que comparan resultados obtenidos en diferentes países y que, por tanto, trascienden las fronteras nacionales, destacan los de Dichtl, et al. (1990) y Holzmüller y Kasper (1990). Estas comparaciones son especialmente importantes en la investigación de marketing internacional, ya que proporcionan una fuerte indicación de la validez externa de los modelos.

Por otra parte, la mayoría de los trabajos examinados son de naturaleza intersectorial, siendo minoría los que se llevaron a cabo en un único sector. En los últimos años, se observa un creciente interés por el comportamiento internacional de las empresas integradas en sectores de alta tecnología. Aproximadamente la mitad de los trabajos publicados desde el año 2000 (Autio y Sapienza, 2000; Harveston et al., 2000; Harveston, et al., 2001; y Manolova, et al. 2002) se centran en sectores tecnológicamente avanzados.

El interés por las industrias de alta tecnología surge de la observación de las organizaciones “nacidas globales”, que no responden al esquema gradual tradicional de internacionalización, y de su logro, en pocos años, de cifras significativas de intensidad exportadora.

El estudio de empresas de un único sector o de varios sectores industriales plantea un dilema. Por un lado, el examen de varios sectores puede llevar a resultados sesgados; por otro, el estudio de un único sector no permite, como señalan Zahra y George (2002), la generalización de los resultados a otros sectores industriales.

La mayoría de los investigadores ha examinado la relación entre las características de los DRAI y el rendimiento exportador en Pymes. La selección de este tipo de empresas se relaciona con el hecho de que las Pymes: (1) constituyen la mayor parte del tejido industrial en todos los países, por lo cual su éxito internacional repercute sensiblemente en su balanza comercial; (2) tienen más restricciones de recursos para abordar las actividades internacionales, lo que hace necesario desarrollar medidas de apoyo adecuadas; (3) pese a su limitación de recursos, algunas han demostrado estar en posesión de fuertes ventajas competitivas en los mercados internacionales; y (4) los resultados que obtienen son más sensibles a las características de uno o pocos directivos.

Aunque las investigaciones examinadas suelen definir a las pequeñas y medianas empresas en función del número de empleados, se observan grandes diferencias en el intervalo considerado: menos de 100, 200, 250, 500, ó 1000 empleados. De estas opciones, la más frecuente es la que fija el límite superior en 500 empleados. Algunos trabajos establecen, también, un límite inferior de tamaño. Por ejemplo, Juhened y Davidsson (1998) descartan las empresas de hasta 5 empleados; Lautanen (2000) evita el análisis de las de menos de 10; y Calof (1995), Holzmüller y Stöttinger (1996) e Ibeh y Young (2001), excluyen a las empresas de menos de 50 empleados.

Si se considera la dimensión temporal, se observa que la mayoría de las investigaciones son de naturaleza transversal. Excepciones a esta tendencia general son los trabajos de Tesar y Tarleton (1982), Gómez-Mejía (1988) y Lautanen (2000).

Se constata, entonces, la necesidad de más investigación longitudinal, esencial para validar teorías en las cuales el sentido de las relaciones causales entre las variables no está claro.

3.2. Aspectos muestrales

Algunos trabajos utilizan muestras constituidas por empresas exportadoras y no exportadoras; otros se limitan a empresas exportadoras. En este último caso, la unidad de análisis puede ser la empresa como un todo, como ocurre en la mayoría de las investigaciones, o un proyecto (aventura) de exportación específico –un producto o una línea de producto exportada a un mercado particular (Cavusgil y Zou, 1994; Styles, 1998; Zou et al., 1998). Los investigadores están prestando cada vez más atención a la adecuación de la unidad de análisis (Cavusgil, 1998).

La mayoría de las investigaciones adopta diseños probabilísticos, sobre todo muestreo aleatorio simple y, en algunos casos, estratificado; una minoría recurre al muestreo de juicio, cuota o conveniencia. El total de datos recogidos es de casi 24.000 empresas industriales. Se trata, en su mayoría, de empresas exportadoras.

Las ratios de respuesta oscilan entre un 7% y un 94%, con una ratio media del 37,65%, que mejora ligeramente el 35% calculado como media de los trabajos revisados por Leonidou et al. (1998).

El método de recogida de datos empleado con más frecuencia es el correo ordinario, sobre todo en los Estados Unidos. Las ratios de respuesta al correo ordinario mejoran sensiblemente en las investigaciones en las que, previamente al envío, se realiza un contacto telefónico. Con este procedimiento se obtuvieron ratios de respuesta del 80% en el trabajo de Bloodgood et al. (1996); del 92% en el de Campbell (1996); del 81% en el de Holzmüller y Stöttinger (1996); y del 92% en el de Burpitt y Rondinelli (2000). En algunos -muy pocos- de los trabajos analizados no se proporciona información acerca del método de recogida de datos utilizado.

El sesgo de no respuesta se examina en pocos estudios, aunque su cálculo es más frecuente en los análisis más recientes (Almeida et al., 2000; Czinkota y Ursic, 1991; Knight, 2000; Lefevre et al., 1997; Samie y Walters, 1990; Zahra y Garvis, 2000).

La identificación del informante clave es de particular importancia en los estudios sobre características de los DRAI. Si se analiza el efecto de las características del directivo en el rendimiento exportador recogiendo las características personales de un directivo no relevante en las decisiones del área internacional, las conclusiones obtenidas carecen de valor.

Más de la mitad de las investigaciones identifican explícitamente su fuente de información. En algunos estudios el informante clave fue identificado mediante consulta telefónica previa (Lohrke et al. 1999; Manolova, et al., 2002).

En general, el informante es el presidente, el gerente, el director comercial o el director de exportaciones. Con ello, implícitamente se asume que las decisiones del área internacional son responsabilidad de tal directivo. Algunos estudios (Bloodgood et al., 1996; Reuber y Fisher, 1997) utilizan información del equipo directivo en su conjunto.

3.3. Aspectos relativos al análisis estadístico

Las investigaciones identificadas han recurrido a la mayoría de métodos estadísticos, tanto bivariados -tests chi-cuadrado, tests t, análisis de varianza de un factor y análisis de correlaciones- como multivariados -regresión lineal (en muchos casos con variables de control o con variables mediadoras), regresión logística, análisis discriminante, análisis factorial de componentes principales y análisis de ecuaciones estructurales[4].

Otro aspecto esencial es el relativo a las variables independientes y dependientes consideradas.

Variables independientes

Con independencia de la corriente teórica que sustente los hallazgos empíricos, se han identificado más de veinte características directivas con efecto potencial en el rendimiento exportador. Dado que algunas de ellas son muy similares y parecen responder al mismo concepto, se han sintetizado en catorce, que se pueden agrupar en función de dos criterios (Leonidou et al., 1998): (1) su naturaleza -objetiva vs. subjetiva- y (2) su especificidad -características generales vs. específicas del entorno internacional-. De la combinación de ambos criterios surgen las cuatro categorías que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Características de los directivos con influencia potencial en el rendimiento exportador

		Naturaleza	
		Objetivas	Subjetivas
Especificidad	Generales	• Edad • Educación	• Tolerancia del riesgo • Innovación • Flexibilidad
	Específicas	• Idiomas • Viajes al extranjero • Períodos largos en el extranjero/origen extranjero • Experiencia internacional	• Percepción de los costes de la exportación • Percepción de riesgos de la exportación • Percepción de la rentabilidad de la exportación • Percepción del crecimiento mediante la exportación • Percepción de la complejidad de la exportación • Orientación a la exportación

Entre el conjunto de características directivas identificadas -variables explicativas- destacan, por la frecuencia con que se han considerado: la edad, la formación, el dominio de idiomas, las experiencias en el extranjero, la percepción de los riesgos, de los costes y de los beneficios asociados a la actividad exportadora, y orientación hacia la exportación como estrategia de la empresa[5]. En algunas de estas variables se detecta un problema: se utilizan distintas operacionalizaciones para la misma variable, lo que dificulta el análisis agregado y la formulación de una teoría integradora.

Variables dependientes

La medida del resultado exportador de las empresas es uno de los aspectos más controvertidos de la literatura empírica sobre exportaciones. Las variables que se han utilizado para medirlo son diversas.

La probabilidad de exportar (dicotomía exporta/no exporta) es una variable muy utilizada en los estudios sobre la internacionalización de las organizaciones (Almeida et al., 2000; Burgel y Murria, 1998; Crick, 2002; Ibeh y Young, 2001; Manolova et al., 2002; Obben y Magagula, 2003; y Philp, 1998).

Algunos estudios analizan como variable dependiente la fase de desarrollo exportador de la empresa -o compromiso exportador. Esta variable se operacionaliza según diferentes niveles de intensidad exportadora, alguna combinación entre intensidad exportadora y crecimiento exportador (Moini, 1995; 1997); el tiempo invertido en las operaciones internacionales (Harveston et al., 2001); las percepciones directivas acerca de la fase de internacionalización en que se encuentra la organización (Katsikeas et al., 1997); o las percepciones directivas acerca de la continuidad en la exportación (Burpitt y Rondinelli, 2000; Crick, 2002).

Muchas investigaciones utilizan el rendimiento exportador como variable a explicar. A pesar del elevado número de estudios que se han interesado por este constructo, no existe una operacionalización generalmente aceptada (Shoham, 1998). No obstante el elevado número de indicadores del rendimiento propuestos, sólo algunos han sido utilizados con frecuencia: intensidad exportadora (ratio "exportaciones/ventas totales"), cifra de ventas de exportación, dinamismo exportador (crecimiento de la intensidad exportadora), crecimiento de las ventas de exportación, rentabilidad de las exportaciones[6] y satisfacción global con el rendimiento de las exportaciones.

Hasta la década de los noventa, muchos estudios utilizaban un único indicador del rendimiento exportador, en particular la intensidad exportadora. A partir de entonces, la mayoría de las investigaciones recurre a varios indicadores, algunos objetivos y otros subjetivos (Axinn et al.,1995; Holzmüller y Sttötinger, 1996; Juhenead y Davidson, 1998; Lohrke et al. 1999; Reuber y Fisher, 1997). Algunos investigadores han resaltado la naturaleza multidimensional del rendimiento exportador (Solberg, 2002), estableciendo índices generales.

Madsen (1998) afirma que es imposible utilizar una medida del rendimiento exportador válida en todos los casos, incluso cuando se examinan diferentes aventuras de exportación en una misma empresa, ya que la medida depende de los objetivos establecidos para cada proyecto exportador y de si el enfoque es a corto o a largo plazo (Walker and Ruekert, 1987). En el estudio de Madsen (1998) se registra que los directivos de las empresas pequeñas buscan primordialmente ventas a corto plazo cuando evalúan proyectos (aventuras) de exportación individuales.

En los últimos años, y especialmente en los análisis de las empresas denominadas "nacidas globales" se observan nuevas medidas, fundamentalmente relacionadas con la velocidad de internacionalización (Lautanen, 2000; Harveston et al., 2000).

La Tabla 2 recoge una categorización de las variables de rendimiento más utilizadas en función de dos criterios: (1) su carácter -continuo vs. categórico- y (2) su naturaleza -objetiva vs. subjetiva-

Tabla 2. Medidas del rendimiento exportador

	Categóricas	Continuas
Objetivas	• Probabilidad de exportar: dicotomía exporta/ no exporta • Fase del proceso de internacionalización: diversas categorizaciones en función de la intensidad exportadora aislada o en combinación con el dinamismo exportador; porcentaje de empleados que desarrollan actividades internacionales o tiempo invertido en las operaciones de exportación • Velocidad de internacionalización: sí/no ha alcanzado una intensidad exportadora del 25% en 10 años	• Intensidad exportadora: porcentaje que representan las ventas de exportación en las ventas totales • Intensidad exportadora relativa: en relación con la media del sector • Cifra de ventas de exportación • Dinamismo exportador: aumento de la intensidad exportadora o de las ventas de exportación • Rentabilidad de las operaciones internacionales • Porcentaje de empleados que desempeñan actividades internacionales • Velocidad de internacionalización: tiempo que tarda la empresa en alcanzar una determinada intensidad exportadora • Rendimiento de la empresa • Cambios en la cuota de mercado internacional
Subjetivas	• Rentabilidad percibida en las exportaciones en comparación con la de las ventas nacionales • Rentabilidad de las exportaciones en comparación con los competidores • Continuidad en la exportación: expectativas en cuanto a la realización de exportaciones en el futuro • Percepción de regularidad • Percepción de cumplimiento de objetivos de ventas, crecimiento y cuota comparado con la competencia	• Rentabilidad percibida de las exportaciones • Cumplimiento de objetivos de ventas • Cumplimiento de objetivos de crecimiento • Cumplimiento de objetivos de cuota de mercado

4. RESULTADOS

En este apartado se identifican las asociaciones significativas entre las características de los DRAI y distintas medidas del rendimiento exportador[7] encontradas en los diferentes estudios analizados. Con el objetivo de clarificar los resultados, primero los hemos agrupado por características y, en segundo lugar, por medidas de rendimiento.

4.1. Características de los DRAI

Características Generales Objetivas

Las características generales objetivas del DRAI son variables objetivamente cuantificables y no asociadas al ámbito internacional. Se identifican dos: edad y nivel educativo.

La edad del DRAI se ha hipotetizado que tiene una influencia negativa en el rendimiento exportador de las empresas. Esta relación se fundamenta en la creencia de que los directivos más jóvenes tienen una mentalidad más abierta y son más cosmopolitas (Brooks y Rosson, 1982), y desempeñan un papel más activo en la exportación (Jaffe et al., 1988; Moon y Lee, 1990). La edad ha sido analizada como variable continua y categórica (recodificada en intervalos).

Hemos identificado veinte y seis estudios que analizan el efecto de la edad sobre alguna medida del rendimiento internacional, de los cuales siete encuentran la relación esperada: tres, con la probabilidad de exportar (Dichtl et al., 1990); uno, con la fase del proceso de internacionalización (Cavusgil, 1982); uno, con la propensión exportadora (Obben y Magagula, 2003); y los dos restantes con otras medidas continuas de rendimiento (Holzmüller y Stöttinger, 1996; Nakos et al., 1998).

De estos resultados no se puede concluir que los análisis empíricos respalden el efecto propuesto. Si el fundamento teórico es correcto, es probable que la pobreza de los resultados empíricos se deba, en algunos casos, al planteamiento directo de la relación entre la edad del directivo y el rendimiento, sin tener en cuenta el efecto mediador de los valores y actitudes del DRAI y de las decisiones estratégicas y operativas que conllevan.

El nivel educativo se ha propuesto tradicionalmente como uno de los factores que favorece la internacionalización de las organizaciones. Muchos de los estudios que recogen esta variable afirman que es indicativa de la base de capacidades y conocimientos del directivo. Otros sostienen que los directivos más formados están más abiertos a otras culturas, más interesados por los asuntos exteriores y tienen más voluntad de evaluar objetivamente los beneficios de los negocios internacionales.

El nivel educativo ha recibido especial atención en la literatura empírica, contabilizando treinta y ocho estudios. De ellos, veintiuno obtienen resultados que confirman la relación; en su mayoría (diez estudios) con la probabilidad de exportar (Cheong y Chong, 1988; Simpson y Kujawa, 1974), aunque también con la intensidad exportadora (Ibeh y Young, 2001; Louter et al., 1991; Nakos et al., 1998; Suárez et al., 1999) y otras medidas continuas de rendimiento (Autio y Sapienza, 2000; Koh, 1991).

Características Específicas Objetivas

Las características específicas objetivas del DRAI son antecedentes objetivamente mensurables que están relacionados específicamente con el ámbito internacional. Las siguientes variables se integran en este grupo: (1) dominio de idiomas; (2) nacimiento, origen o estancias largas en el extranjero; (3) viajes al extranjero; y (4) experiencia profesional internacional.

El dominio de idiomas extranjeros es uno de los antecedentes del rendimiento exportador que más se ha analizado en la literatura empírica. Se supone que los idiomas son un vehículo de comunicación con las personas de otros países y que, además, sirven de puente para la comprensión de otras culturas. De los 27 estudios analizados, veinte confirman la relación positiva propuesta. Entre ellos, casi la mitad (nueve) obtienen relaciones significativas con la probabilidad de exportar (Dichtl et al., 1986; Holzmüller y Kasper, 1990; Roux, 1987; Schlegelmilch, 1986; entre otros); y cuatro con la intensidad de exportación (Autores, 2000; Nakos et al., 1998; Obben y Magagula, 2003; Suárez et al., 1999); el resto demuestran relaciones significativas con otras medidas del rendimiento.

La reflexión realizada con respecto a la influencia en el rendimiento exportador del dominio de idiomas extranjeros suele ser aún más pertinente en lo que se refiere al nacimiento, origen o estancias largas en el extranjero –especialmente cuando éstas han tendido lugar en la infancia o juventud del directivo- Sin embargo, sólo veinte y dos de los treinta y seis tests empíricos de esta relación obtienen resultados significativos del signo esperado. La mayor parte cuando el rendimiento se mide exclusivamente entre exportadores mediante variables categóricas o una variable continua medida mediante un único indicador (Barret y Wilkinson, 1986; Czinkota y Ursic, 1991; Harveston et al., 2000; Holzmüller y Kasper, 1990; Ibeh y Young, 2001; Keng y Jiuan, 1989; Nakos et al., 1998).

El único estudio que considera al conjunto del equipo directivo no obtiene significación de las relaciones con ninguna de las medidas del rendimiento propuestas: intensidad exportadora, dinamismo exportador y rentabilidad de las exportaciones (Boodgood et al., 1996).

No se deduce, por tanto, demasiada consistencia entre las propuestas teóricas y los resultados empíricos. Si los argumentos teóricos son razonables, es probable que las estancias en el extranjero hayan de ser incorporadas a modelos más complejos, en los que se consideren efectos intermedios de otras características de los decisores y de otros factores de la empresa y el entorno.

Algo similar sucede con la influencia de los viajes al extranjero. Siete de los once estudios examinados obtienen una relación del signo esperado: tres, con la probabilidad de exportar (Philp, 1998; Schlegelmilch y Ross 1987; y Simmonds y Smith, 1968); uno, con la fase de desarrollo exportador (Barret y Wilkinson, 1986); uno, con la velocidad de internacionalización (Harveston et al., 2000); y dos, con constructos de rendimiento internacional (Moini, 1998; Harveston et al., 2001). A estos mediocres resultados hay que añadir el hecho de que los viajes al extranjero pueden ser una consecuencia, en lugar de una causa, del rendimiento exportador.

El efecto positivo esperado de la experiencia del decisor en actividades internacionales sobre el rendimiento exportador se basa en el supuesto de que tal experiencia proporciona al DRAI información del extranjero y contactos con directivos de empresas de otros países (da Rocha, Christensen y da Cunha, 1990; Reid, 1983). De las treinta pruebas empíricas de esta

relación, en veinte y una se obtienen efectos significativos directos o indirectos sobre alguna de las medidas del rendimiento exportador consideradas (Axinn, 1989; Bloodgood et al., 1996; Gray, 1997; Lohrke et al. 1999; Morgan y Katsikeas, 1998; Reuber y Fischer, 1997; Schrader et al., 2002; entre otros). Se trata, por tanto, de la característica objetiva de los DRAI cuyo efecto en el rendimiento ha obtenido mayor aval empírico, con independencia de la medida que se utilice para medirlo, incluso cuando lo que se mide es la experiencia internacional del equipo directivo en su conjunto (Bloodgood et al., 1996; Reuber y Fischer, 1997).

Características Generales Subjetivas

Las características generales subjetivas son valores o actitudes del DRAI no asociados específicamente con el ámbito internacional. Su naturaleza latente obliga a recurrir, para medirlas, a escalas multi-item. Los items de las escalas utilizadas en las investigaciones examinadas difieren substancialmente. En este apartado se han tratado de equiparar aquellos constructos que representan el mismo concepto o conceptos muy similares, resumiéndolos en los siguientes antecedentes: (1) tolerancia del riesgo; (2) orientación a la innovación; y (3) flexibilidad.

Suele considerarse que la actividad internacional entraña mayores riesgos que la actuación en el mercado nacional porque: (1) el macro-entorno es menos conocido; (2) existen más participantes, y menos conocidos; y (3) las interacciones tienden a ser más dinámicas. Por ello, se ha asociado el rendimiento exportador de las empresas con una actitud positiva general hacia el riesgo por parte del DRAI: los directivos con más tolerancia del riesgo tienen menos resistencia al desarrollo de operaciones internacionales, y viceversa. Este supuesto se verifica empíricamente en trece de las diecisiete investigaciones examinadas (Autores, 2000; Axinn et al., 2000; McConnel, 1979; Simmonds y Smith, 1968; Zahra y Garvis, 2000).

Un razonamiento paralelo se aplica al efecto de la orientación a la innovación del DRAI. Si se considera que las decisiones de expansión a nuevos mercados, de cambios en la estrategia y de modificación de la política comercial en el exterior son innovadoras, las empresas con un DRAI más orientado a la innovación obtendrán un rendimiento exportador superior. Con esta idea se plantean nueve investigaciones empíricas, cuyo análisis revela resultados robustos: todas las investigaciones obtienen un efecto positivo de la orientación favorable a la innovación sobre las distintas medidas del rendimiento consideradas (probabilidad de exportar y distintos constructos de rendimiento). Las investigaciones más recientes se deben a Holzmüller y Stöttinger (1996), Lefevre et al. (1997) y Zahra y Garvis (2000).

El mismo argumento sirve para explicar el efecto esperado de la flexibilidad del DRAI. De nuevo existe unanimidad en los resultados empíricos: las once investigaciones que consideran esta característica obtienen un efecto positivo sobre el rendimiento medido a través de la probabilidad de exportar, la intensidad exportadora y otras medidas continuas del rendimiento exportador (Dichtl et al., 1990; Holzmüller y Kasper, 1990; Holzmüller y Stöttinger, 1996).

En definitiva, las variables subjetivas de carácter general demuestran ser antecedentes significativos del rendimiento exportador en una proporción muy superior a la observada para las características generales objetivas e, incluso, para las características objetivas específicas del ámbito internacional.

Características Específicas Subjetivas

Las características específicas subjetivas del DRAI hacen referencia a percepciones, positivas o negativas, acerca de la exportación en cuanto a los riesgos, costes, dificultades y ventajas que supone. Son variables no susceptibles de medición directa pero, en este caso, específicas del ámbito internacional. Se han identificado cinco variables: (1) orientación hacia la exportación[8]; (2) riesgo percibido; (3) beneficios percibidos; (4) costes percibidos; y (5) complejidad percibida.

La orientación del DRAI hacia la exportación o, lo que es lo mismo, su creencia de que la exportación de los productos puede contribuir positivamente al logro de los objetivos de la empresa, se ha operacionalizado de modos muy diversos (Beamish et al., 1999; Bilkey, 1985; Cavusgil, 1984a; Dichtl et al., 1986, 1990; Donthu y Kim, 1993).

La orientación hacia la exportación del DRAI es una de las variables que con más frecuencia se ha propuesto como antecedente del rendimiento exportador de las organizaciones. Los resultados empíricos corroboran su significación, ya que veinte y siete de los treinta y cinco estudios que la incluyen encuentran un efecto positivo claro. La medida del rendimiento para la que se obtienen peores resultados es la probabilidad de exportar; para el resto de las medidas, los resultados son más robustos. Entre las investigaciones empíricas más recientes sobre el efecto de esta variable cabe citar las de Harveston et al. (2000), Knight (2000), Harveston et al. (2001), Ibeh y Young (2001) y Crick (2002). Desde el punto de vista de los informantes clave, merece especial cosideración el análisis de Reuber y Fischer (1997), que tiene en cuenta la orientación hacia la exportación de la totalidad del equipo directivo; y, por su naturaleza longitudinal, la investigación de Gomez-Mejía (1988).

De la misma forma que la orientación general del DRAI hacia el riesgo se ha propuesto como un antecedente del rendimiento exportador, puede plantearse la posibilidad de que el riesgo percibido en la exportación actúe como inhibidor. Esta idea se ha manejado en veinticuatro de las investigaciones empíricas examinadas. Algunos trabajos basados en las teorías sobre el carácter emprendedor de los directivos han transformado el constructo utilizado para medir el carácter emprendedor (Lumpkin y Dess, 1996) con el objeto de adaptarlo a la acción internacional (Knight, 2000). Los resultados empíricos obtenidos indican que dieciséis investigaciones, de veintiséis, avalan la relación (Cavusgil y Naor, 1987; Obben y Magagula, 2003; Ogram, 1982; Tesar y Tarleton, 1982; Zahra y Garvis, 2000).

Los mejores resultados se obtienen cuando la percepción del riesgo se relaciona con la probabilidad de exportar. En siete de diez estudios se confirma que el riesgo asociado a las operaciones internacionales influye negativamente en la probabilidad de exportar, lo cual puede interpretarse a la inversa: los directivos de empresas exportadoras perciben menos riesgo en las actividades internacionales que los de empresas no exportadoras. En este último caso sería el conocimiento de las operaciones lo que reduce el riesgo percibido, tal como propone la teoría de las fases del desarrollo exportador.

También se ha examinado cómo los beneficios percibidos de la actividad exportadora influyen en el rendimiento exportador de la empresa. Se supone que cuanto mejores sean las expectativas de beneficio o rentabilidad, mayor será la implicación de la empresa y, consecuentemente, el rendimiento obtenido. Pese a lo razonable de este planteamiento, la literatura empírica no permite manifestarse a su favor. Las investigaciones que analizan la relación son muchas (veintisiete) y sus resultados poco robustos: quince estudios obtienen una

relación positiva y significativa entre ambas variables (Alonso y Donoso, 2000; Burpitt y Rondinelli, 2000; Gray, 1997; Moon y Lee, 1990; Roux, 1987; Roy y Simpson, 1981; Simpson y Kujawa, 1974), no así los doce restantes. La medida para la que se obtienen peores resultados es la probabilidad de exportar.

Dentro del análisis de los beneficios percibidos se ha considerado específicamente la expectativa de crecimiento de la empresa por medio de la exportación. Ocho de los doce estudios empíricos examinados corroboran la influencia de las expectativas de crecimiento derivadas de la exportación en el rendimiento exportador de las organizaciones. Cavusgil y Nevin (1984) encuentran una relación positiva con la probabilidad de exportar; Jaffe et al. (1988) y Caloff (1995) con la fase del proceso de internacionalización; Burpitt y Rondinelli (2000) con la percepción de continuidad de las exportaciones; Gray (1997), Katsikeas y Piercy (1996), y Holmlund y Kock (1998) con distintos constructos de rendimiento; y Knight (2000) con el rendimiento global de la organización.

La percepción de los costes asociados con las exportaciones (costes de prospección de mercados, de adaptación de la política comercial, logísticos o financieros) condiciona negativamente su desarrollo y, en consecuencia, los rendimientos estimados. Los resultados empíricos apoyan esta creencia: siete de las nueve investigaciones que consideran el coste percibido de realizar actividades de exportación como un antecedente del rendimiento exportador obtienen resultados satisfactorios, con independencia de la medida del rendimiento que se utilice (entre otras, Autio y Sapienza, 2000; Brooks y Rosson, 1982 Harveston et al., 2000, 2001; Roy y Simpson, 1981).

Muy relacionada con el coste percibido en la acción internacional está la complejidad que se le asocia. La mayoría de los costes suplementarios son consecuencia de actividades que no se realizan normalmente en el mercado nacional y que pueden ser percibidas como más complejas, lo cual inhibirá de alguna forma su desarrollo. Nueve de las doce investigaciones examinadas encuentran una relación significativa (Axinn, 1989; Crick, 2002; Jaffe et al., 1988; Katsikeas et al., 1997; Manolova et al., 2002; Sharkley et al., 1989; Suárez et al., 1999). La proporción de resultados a favor de la relación propuesta es inferior cuando la medida del rendimiento es la probabilidad de exportar, si bien hay que tener en cuenta que tan solo dos estudios la consideran (Manolova et al., 2002; Philp, 1998).

4.2. Resultados agrupados por medidas del rendimiento

La comparación de los resultados agregados para cada una de las medidas del rendimiento permite algunas reflexiones adicionales.

Probabilidad de exportar

La Tabla 3 recoge los resultados obtenidos para la probabilidad de exportar. Como puede observarse, las relaciones más consistentes de este variable se registran con las características subjetivas y, entre éstas, con las generales. Esta coincidencia de las investigaciones permite una conclusión interesante: aunque uno de los aspectos más criticados del uso de la probabilidad de exportar como medida del rendimiento exportador es la posibilidad de que la dirección de la causalidad sea la contraria -lo que es probable en el caso de características específicas de la actividad internacional, tanto si son objetivas (idiomas, experiencia internacional o viajes) como si tienen carácter subjetivo (orientación hacia la

exportación)-, es difícil mantener este argumento cuando los antecedentes son generales, no específicos de la actividad exportadora.

Por tanto, y pese a que son las variables menos analizadas por la literatura, las características de la personalidad de los DRAI inciden claramente en el hecho de que sus empresas exporten o no lo hagan.

En cuanto a las variables subjetivas específicas, cabe resaltar la robustez del efecto de las percepciones de riesgo y costes asociados con la exportación: las empresas no exportadoras los perciben más elevados.

Tabla 3. Características de los directivos y probabilidad de exportar

Característica	Relación propuesta	Nº de trabajos que la analizan	Nº de trabajos que la confirman
Edad	(-)	12	3
Formación	(+)	16	10
Total objetivas generales.		**28**	**13**
Idiomas	(+)	14	9
Estancias largas /nacimiento en el extranjero	(+)	15	9
Viajes	(+)	7	3
Experiencia internacional	(+)	10	7
Total objetivas específicas		**46**	**28**
Tolerancia del riesgo	(+)	11	9
Innovación/anticipación	(+)	7	7
Flexibilidad	(+)	6	6
Total subjetivas generales		**24**	**22**
Orientación a la exportación	(+)	11	6
Tolerancia al riesgo percibido	(+)	7	5
Costes percibidos	(-)	5	4
Crecimiento percibido	(+)	1	1
Beneficios percibidos	(+)	9	4
Complejidad percibida	(-)	2	1
Total subjetivas específicas		**35**	**21**

Otras medidas categóricas de rendimiento

El efecto de las características del DRAI en otras medidas de rendimiento categóricas (fases de desarrollo exportador, continuidad percibida de las exportaciones; percepción de cumplimiento de los objetivos, etc.) se muestra agrupado en la Tabla 4.

De los resultados se desprende que el efecto de las características generales (objetivas y subjetivas) en estas medidas de rendimiento apenas ha sido analizado. En cuanto a las

características específicas, los resultados más robustos se obtienen con las características de naturaleza subjetiva, en especial con la complejidad percibida de las operaciones de exportación. Todos los estudios que han considerado esta variable registran que cuanto mayor es la complejidad percibida de las actividades de exportación, menor es el rendimiento exportador de la empresa.

Tabla 4. Características de los directivos y otras variables categóricas de rendimiento

Característica	Relación propuesta	Nº de trabajos que la analizan	Nº de trabajos que la confirman
Edad	(-)	4	1
Formación	(+)	5	2
Total objetivas generales.		**9**	**3**
Idiomas	(+)	2	1
Estancias largas /nacimiento en el extranjero	(+)	5	4
Viajes	(+)	3	2
Experiencia internacional	(+)	4	2
Total objetivas específicas		**14**	**9**
Tolerancia al riesgo	(+)	2	0
Innovación/anticipación	(+)	0	0
Flexibilidad	(+)	0	0
Total subjetivas generales		**2**	**0**
Orientación hacia la exportación	(+)	5	3
Tolerancia al riesgo internacional	(+)	10	5
Costes percibidos	(-)	1	1
Crecimiento percibido	(+)	8	4
Beneficios percibidos	(+)	10	5
Complejidad percibida	(-)	4	4
Total subjetivas específicas		**38**	**22**

Intensidad exportadora

En la Tabla 5 se muestran los resultados sobre los antecedentes directivos de la intensidad exportadora. De las investigaciones que han considerado esta variable a explicar, pocas han examinado el efecto de características generales, no asociadas al ámbito internacional, y las que lo han hecho, se han centrado en características objetivas. Sobre el efecto de estas variables no existe consenso[9].

En el caso de las características específicamente relacionadas con el ámbito internacional –idiomas, estancias largas en el extranjero y experiencia internacional- se ha verificado una gran robustez en los resultados: trece de las catorce investigaciones que las consideran muestran el efecto esperado en la intensidad exportadora.

En resumen, las características del DRAI específicas de la actividad internacional se muestran como antecedentes significativos de la intensidad exportadora. Este resultado difiere del obtenido para la probabilidad de exportar, cuyos antecedentes más significativos eran características generales de naturaleza subjetiva.

Tabla 5. Características de los directivos e intensidad exportadora

Característica	Relación propuesta	Nº trabajos que la analizan	Nº de trabajos que la confirman
Edad	(-)	4	1
Formación	(+)	5	3
Total objetivas generales.		**9**	**4**
Idiomas	(+)	4	4
Estancias largas /nacimiento en el extranjero	(+)	4	3
Viajes	(+)	0	0
Experiencia internacional	(+)	6	6
Total objetivas específicas		**14**	**13**
Tolerancia del riesgo	(+)	0	0
Innovación/anticipación	(+)	0	0
Flexibilidad	(+)	2	2
Total subjetivas generales		**2**	**2**
Orientación hacia la exportación	(+)	5	5
Tolerancia al riesgo internacional	(+)	3	2
Costes percibidos	(-)	0	0
Crecimiento percibido	(+)	0	0
Beneficios percibidos	(+)	1	1
Complejidad percibida	(-)	3	2
Total subjetivas específicas		**12**	**10**

Otras variables continuas de rendimiento

La consideración de medidas más elaboradas del rendimiento exportador genera resultados sensiblemente diferentes a los registrados para la intensidad exportadora (Tabla 6). Las características generales objetivas del DRAI parecen influir poco en estas otras medidas del rendimiento exportador de la organización. Las características subjetivas generales han sido escasamente relacionadas con estas medidas continuas. Las subjetivas especificas no muestran resultados robustos, con la excepción de la orientación hacia la exportación. Esta variable muestra un efecto positivo en estas medidas continuas de rendimiento en la mayoría de las investigaciones.

Tabla 6. Características de los directivos y otras medidas continuas de rendimiento

Característica	Relación propuesta	Nº de trabajos que la analizan	Nº de trabajos que la confirman
Edad	(-)	6	2
Formación	(+)	12	6
Total objetivas generales.		**18**	**8**
Idiomas	(+)	7	6
Estancias largas /nacimiento en el extranjero	(+)	12	6
Viajes	(+)	2	2
Experiencia internacional	(+)	10	6
Total objetivas específicas		**31**	**20**
Tolerancia del riesgo	(+)	4	4
Innovación/anticipación	(+)	2	2
Flexibilidad	(+)	2	2
Total subjetivas generales		**8**	**8**
Orientación hacia la exportación	(+)	14	13
Tolerancia al riesgo internacional	(+)	6	4
Costes percibidos	(-)	3	2
Crecimiento percibido	(+)	3	3
Beneficios percibidos	(+)	7	5
Complejidad percibida	(-)	3	2
Total subjetivas específicas		**36**	**29**

5. CONCLUSIONES

Hemos realizado una revisión de las investigaciones empíricas sobre el efecto de las características de los directivos en los resultados de exportación. De los estudios identificados, un elevado número analiza características objetivas específicas del DRAI (idiomas, experiencia, y estancias, viajes u origen extranjero). Para estas características del DRAI, los resultados más robustos se obtienen cuando la variable dependiente es la intensidad exportadora.

Para las características objetivas generales del DRAI, los resultados empíricos sobre su relación con los resultados de exportación tiene escasa robustez, ya que menos de la mitad de los trabajos que las consideran confirman su influencia. Por tanto, la conclusión que puede extraerse de esta revisión es que las características generales objetivas del DRAI no contribuyen fuertemente a explicar el rendimiento exportador de las empresas.

Sin embargo, cuando se consideran las características generales subjetivas, los resultados son mucho más estimulantes, especialmente cuando se considera la probabilidad de exportar como variable dependiente. Incluso si se compara su efecto con el de las variables subjetivas específicas, los resultados son más satisfactorios: aproximadamente el 90% de las investigaciones que las incluyen corroboran su papel de antecedentes del rendimiento

exportador. De ello se deduce que las características de la personalidad del directivo responsable son más importantes que sus percepciones concretas sobre los negocios internacionales, salvo cuando se trata de la orientación hacia la exportación, variable que se identifica como antecedente significativo en la práctica totalidad de las investigaciones que la consideran.

6. IMPLICACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

La revisión de los estudios que analizan el efecto de las características de los DRAI en el rendimiento exportador de sus empresas permite plantear algunas implicaciones e identificar líneas de investigación en este área.

Las implicaciones se pueden plantear a tres niveles: para los directivos de las empresas, para los responsables públicos y para los investigadores (Katsikeas et al., 2000).

En empresas individuales, los resultados indican que éstas pueden mejorar su probabilidad de exportar e incrementar el rendimiento exportador (medidas continuas) cuando sus directivos toleran el riesgo y son innovadores y flexibles. Estas características del DRAI son importantes, tanto a la hora de acometer la actividad exportadora por primera vez, como para incrementar el nivel de las exportaciones de la organización. Además, las medidas continuas de rendimiento mejoran tanto más cuanto más idiomas domina el DRAI, cuantas más estancias ha tenido en el extranjero, cuanta más experiencia internacional posee y cuanto mayor es su orientación hacia la exportación.

Puede establecerse, por tanto, un perfil deseable para los DRAI. Este perfil debería ser tenido en cuenta en los procesos de selección de los directivos responsables del área internacional.

Desde el punto de vista de los responsables de la política de ayudas públicas a la promoción de las exportaciones, si se considera que tales ayudas deben tener en cuenta su efectividad potencial, la información solicitada a las empresas candidatas debería incorporar, junto a características sectoriales, de tamaño, etc., el perfil de sus directivos responsables: la eficacia de las acciones de promoción de las exportaciones depende de su adecuación a las características de las empresas pero, también, a las de sus directivos responsables del área internacional.

Para los investigadores, las implicaciones se concretan en líneas de investigación con potencial para contribuir al mejor conocimiento del fenómeno de la exportación. Una primera implicación es que se requiere un mayor esfuerzo teórico para fundamentar la relación entre las características de los DRAI y el rendimiento exportador. La literatura sobre exportaciones proporciona resultados "fragmentarios" y no ha sido capaz de desarrollar un modelo de rendimiento exportador ampliamente aceptado (Morgan et al., 2004). Esta situación hace necesario proporcionar una más fuerte fundamentación teórica a los trabajos en esta área. Junto a la tradicional explicación de la internacionalización como proceso secuencial se deben considerar enfoques más recientes como el propuesto para las empresas "nacidas globales" y el basado en los recursos (Almeida, et al., 2000; Bloodgood, et al., 1996; Westhead, et al., 2001). Además, tal y como proponen Coviello y Jones (2002), deberían incorporarse al estudio de la internacionalización los distintos conceptos desarrollados en el análisis del fenómeno emprendedor.

En segundo lugar, se constata, al igual que Leonidou, et al. (1998), una fuerte confusión terminológica: algunos estudios utilizan términos diferentes para medir el mismo concepto teórico, lo que dificulta el establecimiento de conclusiones generales; otros estudios recurren a la misma denominación para designar conceptos diferentes, lo que ha llevado, en algunos casos, al planteamiento de tautologías. Entonces, urge utilizar los constructos y medidas de forma rigurosa y consistente. Ello contribuiría a la integración de los resultados obtenidos en distintos contextos, algo fundamental para el logro de resultados empíricos robustos.

Una tercera conclusión reseñable hace referencia al carácter estático de la mayoría de los estudios realizados. Se requieren, pues, investigaciones longitudinales (Katsikeas et al., 2000). El hecho de que todavía sean muy pocos los trabajos de este tipo se debe a las dificultades que plantea la recogida de datos de la misma muestra en diferentes momentos del tiempo[10].

Otra línea lleva a sugerir la realización de estudios en España. Puesto que la mayoría de las investigaciones sobre el efecto de las características de los directivos en los resultados de exportación se ha realizado en Estados Unidos, una mayor diversidad geográfica de los estudios resulta recomendable para permitir una comprensión multi-cultural del fenómeno y la comparación internacional de los resultados, siempre que los estudios se realicen de modo homogéneo en cuanto a enfoques, medidas y métodos.

También resulta de interés combinar la metodología cuantitativa con metodologías más cualitativas. Si bien las investigaciones revisadas en este estudio son todas de naturaleza cuantitativa, dado el propósito de esta revisión, se debe señalar que también existen estudios que han utilizado la metodología del caso (Boter y Holmquist, 1996; Crick, et al., 2001; y McAuley, 1999) y estudios que combinan ambas metodologías (Ibeh y Young, 2001). Esta línea de investigación parece muy interesante y enriquecedora.

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.

*ABDEL-MALEK, T. (1978) "Export Marketing Orientation in Small Firms," *American Journal of Small Business*, 3 (1), pp.: 25-34.

*ALMEIDA, J., SAPIENZA, H.J. Y HAY, M. (2000) "Growth Through Internationalization: Patterns among British SMEs", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, http://www.babson.edu.

*ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1994) *Competitividad de la Empresa Exportadora Española*, ICEX, Madrid.

*ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1998) *Competir en el Exterior. La Empresa Española y los Mercados Internacionales*, ICEX, Madrid.

*ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (2000) "Modelización del Comportamiento de la Empresa Exportadora Española", *Información Comercial Española*, noviembre, 788, pp.: 35-57.

AUTIO, E. Y SAPIENZA, H. (2000) Comparing Process and Born Global perspectivas in the internacional Growth of Technology-Based New Firms, Helsinki *University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Working Paper Series* 2000/2.

*AXINN, C.N. (1989) "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference?" *International Marketing Review*, 5, 2, 61-71.

AXINN, C.N. Y THATCH, S.V. (1990) "Linking Export Marketing Performance to the Marketing Practices of Machine Tool Exporters", *Advances in International Marketing Review*, 4, pp.: 117-139.

*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.

*BARRET, N. Y WILKINSON, I.F. (1986) "Internationalization Behavior: Management Characteristics of Australian Manufacturing Firms by Level of International Development", en Turnbull y Paliwoda, eds., *Research in International Marketing*, Croom Helm, Londres, pp.: 213-233.

BEAMISH, P.W., CRAIG, R. Y MCLELLAN, K. (1993) "The Performance Characteristics of Canadian vs. U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms", *Management International Review*, 33, 2, pp.: 121-137.
BEAMISH, P:W., KARAVIS, L. GOERZEN, A. Y LANE, C. (1999) "The Relationship between Organizational Structure and Export Performance", *Mangement International Review*, 39, pp.: 37-54.
BILKEY, W.J. (1985) "Development of Export Marketing Guidelines", *International Marketing Review*, 2, 1, pp.: 31-40.
*BILKEY, W.J. Y TESAR, G. (1977) "The Export Behavior of Smaller Wisconsin Manufacturing Firms," *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 93-98.
*BLOODGOOD, J.M., SAPIENZA, H.J. Y ALMEIDA, J.G. (1996) "The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes", *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, pp.: 61-76.
*BODUR, M. (1994), "Foreign Market Indicators, Structural Resources and Marketing Strategies as Determinants of Export Performance," en Cavusgil y Axinn, eds. *Advances in International Marketing*, 6, JAI Press, Greenwich, pp.:183-205.
BOTER, H. Y HOMQUIST, C. (1996) "Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms", *Journal of Business Venturing*, 11, 6, pp.: 471-487.
*BOURANTAS, D. Y HALIKIAS, J. (1991) "Discriminating Variables between Systematic and Non-systematic Manufacturing Firms in Greece", *Journal of Global Marketing*, 4, 2, pp.: 21-38.
BRAZEAL, D.V. Y HERBERT, T.T. (1999) "The Genesis of Entrepreneurship", *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 23, 3, pp.: 29-45.
*BROOKS, M.R. Y ROSSON, P.J. (1982) "A Study of Export Behavior of Small and Medium-sized Manufacturing Firms in Three Canadian Provinces," en Czinkota y Tesar,, eds., *Export Management: An International Context*, Praeger Publishers, Nueva York, pp.: 39-54.
*BURGEL, O. Y MURRAY, G.C. (1998) "The Internacional Activities of British Start-Up Companies in High-Technology Industries: Differences between Internationalisers and Non-Internationalisers", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, http://www.babson.edu.
*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.
*CALOF, J.L. (1995) "Internationalization Behavior of Small and Medium-Sized South African Enterprises", *Journal of Small Business Management*, 33, 4, pp.: 71-80.
*CAMPBELL, A.J. (1996) "The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment. Evidence from NAFTA", *Journal of Small Business Management*, julio, pp.: 50-58.
*CAVUSGIL, S.T. (1982) "Some Observations on the Relevance of Critical Variables for Internationalization Stages", en Czinkota y Tesar, eds., *Export Management an International Context,* Praeger Publishers, Nueva York, pp.: 276-285.
CAVUSGIL, S.T. (1984a) "Differences Between Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Science Research*, 12, pp.: 195-208.
CAVUSGIL, S.T. (1984b) "Organizational Characteristics Associated with Export Activity", *Journal of Management Studies*, 21, 1, pp.: 3-31.
CAVUSGIL, S.T., ed. (1986) *Advances in International Marketing*,vol. 1, JAI Press, Greenwich.
CAVUSGIL, S.T. Y AXINN, C. eds. (1994), *Advances in Internacional Marketing*, vol. 6, JAI Press, Greenwich.
*CAVUSGIL, S.T. Y NAOR, J. (1987) "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity," *Journal of Business Research*, 15, pp.: 221-35
*CAVUSGIL, S.T. Y NEVIN, J.R. (1984) "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing Research*, 18, pp.: 114-19.
*CAVUSGIL, S.T. Y ZOU, S. (1994) "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Ventures," *Journal of Marketing*, 58, pp.: 1-21.
*CHEONG, W.K. Y CHONG, K.W. (1988) "Export Behavior of Small Firms in Singapore," *International Small Business Journal*, 6 (2), pp.: 34-41.
CHETTY, S.K. Y HAMILTON, R.T. (1993) "Firm-Level Determinants of Export Performance: A Metaanalysis", International Marketing Review, 10, 3, pp.: 26-34.
COVIELLO, N.E. Y JONES, M.V. (2002) "Metodological Issues in International Entrepreneurship Research", *Working Paper 2002-11 Haskayne School of Bussiness*, Calgary.
COVIELLO, N.E. Y MCAULEY, A. (1999) "Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research", *Management Internacional Review*, 39, 3, pp.:223-256.
COVIELLO, N.E. Y MUNRO, H.J. (1995) "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development", *European Journal of Marketing*, 29, 7, pp.: 49-61.
COVIELLO, N.E. Y MUNRO, H.J. (1997) "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms", *International Business Review*,6, 4, pp.: 361-386.
*CRICK, D. (2002) "The Decision to Discontinue Exporting: SMEs in Two U.K. Trade Sectors", *Journal of Small Busines Management*, 40, 1, pp.: 66-77.

CRICK, D. CHAUDHRY, S. Y BATSTONE, S. (2001) "An Investigation into the Overseas Expansion of Small Asian-Owed UK Firms", *Small Business Economics*, 16, 2, pp.: 75-94.
CRICK, D. Y JONES, M.V. (2000) "Small High-Technology Firms and International High Technology Markets", *Journal of International Marketing*, 8, 2, pp.: 63-85.
CZINKOTA, M.R. (1982) "An Evaluation of the Effectiveness of US Export Promotion Efforts", En Czinkota y Tesar, *Export Policy: A Global Assessment*, Praeger, Nueva York.
CZINKOTA, M.R. Y TESAR, G. (1982) *Export Management: An internacional Context*, Praeger Publishers, Nueva York.
*CZINKOTA, M.R. Y URSIC, M.L. (1991) "Classification of Exporting Firms According to Sales and Growth into a Share Matrix", *Journal of Business Research*, 22, pp.: 241-253.
CYERT, R.M. Y MARCH, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
*DANIELS, J.D. Y GOYBURO, J. (1976) "The Exporter-nonexporter Interface: A Search for Variables," *Foreign Trade Review*, 1, pp.: 258-82.
*DICHTL, E., KÖGLMAYR, G. Y MÜLLER, S. (1986) "Identifying Export Potencial: A Comparative Análisis of German and Japanesse Firms", en Cavusgil, S.T., ed. (1986) *Advances in International Marketing*, 1, JAI Press, Greenwich, pp.: 233-254.
*DICHTL, E., KÖGLMAYR, G. Y MÜLLER, S. (1990) "International Orientation as Precondition for Export Success", *Journal of International Business Studies*, 21, 1, pp.: 23-40.
DONTHU, N. Y KIM, S.H.(1993) "Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth", *Journal of Global Marketing*, 7, 1, pp.: 47-63.
*EVANGELISTA, F.U. (1994) "Export Performance and its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms", en Cavusgil y Axinn, eds. *Advances in Internactional Marketing*, 6, JAI Press, Greenwich, pp.: 207-229.
FONTES, M. Y COOMBS, R. (1997) "The Coincidence of Technology and Market Objectives in the Internationalisation of New Technology-based Firms", *International Small Business Journal*, 15, 4, pp.: 14-35.
*GARNIER, G. (1982) "Comparative Export Behavior of Small Canadian Firms in the Printing and Electrical Industries," en Czinkota y Tesar, eds. *Export Management: An International Context*, Praeger Publishers, Nueva York, pp.: 113-31.
*GÓMEZ-MEJÍA, L.R. (1988) "The Role of Human Resources Strategy in Export Performance: A Longitudinal Study," *Strategic Management Journal*, 9, pp.: 493-505.
*GRAY, B.J. (1997) "Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting, *Jounal of International Business Studies*, 28, 2, pp.: 387-420.
*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.
*HOLMLUND, M. Y KOCK, S. (1998) "Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-Sized Companies", *International Small Business Journal*, 16, 4, pp.: 46-63.
*HOLZMÜLLER, H.H. Y KASPER, H. (1990) "The Decisión-Maker and the Export Activity: A Cross-National Comparison of the Foreing 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 Development 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.
*JAFFE, E.D., NEBENZAHL, I., Y PASTERNAK, H. (1988) "The Export Behavior of Small and Médium-Sized Israeli Manufacturers", *Journal of Global Marketing*, 2, 2, pp.: 27-49.
JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.E. (1977) "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowlwedge Development and Increasing Foreing Market Commitment", en Buckley y Ghauri, eds. (1993) *The Internationalization of the Firm. A Reader*, Academic Press, pp.: 32-45.
JOHANSON, J. Y VAHLNE, J.E. (1990) "The Mechanism of Internationalism", *International Marketing Review*, 7, 4, pp. : 11-25.
*JOYNT, P. (1982) "An Empirical Study of Norwegian Export Behavior," en Czinkota y Tesar, eds *Export Management: An International Context*, Praeger Publishers, Nueva York, pp.: 55-69.
*JUHENED, J. Y DAVIDSON, P. (1998) "Small Firms and Export Success: Development and Empirical Test of an Integrated Model", *http://www.ihh.hj.se*.
*KATSIKEAS, C.S. (1996) "Ongoing Export Motivation: Differences between Regular and Sporadic Exporters", *International Marketing Review*, 13, 2, pp.: 4-16.
*KATSIKEAS, C.S., DENG, S.L. Y WORTZEL, L.H. (1997) "Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms", *Journal of International Marketing*, 5, 4, pp.: 53-72.

* KATSIKEAS, C.S. Y PIERCY, N.F. (1996) "Determinants of Export Performance in a European Context", *European Journal of Marketing*, 30, 6, pp.: 6-36.
*KEN, K.A. Y JIUAN, T.S. (1989) "Differences Between Small and Médium-Sized Exporting and Non Exporting Firms: Nature and Nurture", *International Marketing Review*, 6, 4, pp.: 27-40.
*KNIGHT, G. (2000) "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization", *Journal of International Marketing*, 8, 2, pp.: 12-32.
*KOH, A.C. (1991) "Relationships among Organizational Characteristics, Marketing Strategy and Export Performance," *International Marketing Review*, 8 (3), pp.: 46-60.
KOTABE Y CZINKOTA (1992) "Statement Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis", *Journal of International Business Studies*, 23, 4, pp.: 637-659.
*LAUTANEN, T. (2000) "Modelling Small Firms´ Decisions to Export- Evidence from Manufacturing Firms in Finland, 1995", *Small Business Economics*, 14, pp.: 107-124.
*LEFEVRE, L.A., MASON, R. Y LEFEVRE, E. (1997) "The Influence Prism in SMEs: The Power of CEOs´ Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts", *Management Science*, 43, 6, pp.: 856-878.
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.
*LIM, J.S. SHARKEY, T.W. Y KIM, K.I. (1993) "Determinants of International Marketing Strategy" *Management International Review*, 33 (2), pp.: 103-20
*LORHKE, F.T., FRANKLIN, G.M. Y KOTHARI, V.B. (1999) "Top Management International Orientation and Small Business Exporting Performance: The Moderating Roles of Export Market and Industry Factors", *http://www.sbaer.uca.edu*.
*LOUTER, P.J. OUWERKERK, C. Y BAKKER, B.A. (1991) "A Inquiry into Successful Exporting", *European Journal of Marketing*, 25, 6, pp.: 7-23.
LUMPKIN, G.T. Y DESS, G. (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance", *Academy of Management Review*, 21, 1, pp.: 135-172.
*MADSEN, T.K. (1989) "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence," *International Marketing Review*, 6 (4), pp.: 41-57.
*MADSEN, T.K. (1994) "A Contingency Approach to Export Performance Research," en Cavusgil y Axinn, *Advances in International Marketing*, 6, ed., JAI Press, Greenwich , pp.: 25-42.
*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.
MCAULEY, A. (1999) "Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector", *Journal of International Marketing*, 7, 4, pp.: 67-82.
*MCCONNEL, J.E. (1979) "The Export Decission: An Empirical Study of Firm Behavior", Economic Geography, 55, 3, pp.: 171-183.
MCDOUGALL, P.P. Y OVIATT, B.M. (2000) "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43, 5, pp.: 902-906.
MIESENBOCK, K.J. (1988) "Small Business and Exporting: A Literature Review", *International Small Business Journal,* 6, enero/marzo, pp.: 42-61.
*MOINI, A.H. (1995) "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation Usin a Three-Stage Model", *Journal of Small Business Management*, 33, 3, pp.: 9-25.
*MOINI, A.H. (1998) "Small Firms Exporting: How Effective Are Goverment Export Assistance Programs?" *Journal of Small Business Management*, 36,1, pp.: 1-15.
*MOON, J. Y LEE, H. (1990) "On the Internal Correlates of Of Export Stage Development: An Empirical Investigation on the Korean Electronics Industry", *Internacional Marketing Review*, 7, 5, 16-26.
*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.
NAVARRO, A. Y RONDÁN, F.J. (2002) "Efecto del Compromiso Exportador sobre el Resultado de la Actividad Exportadora", *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada.
*OBBEN, 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.
*OGRAM, E.W. (1982) "Exporters and Non-exporters: A Profile of Small Manufacturing Firms in Georgia," en Czinkota y Tesar *Export Management: An International Context*, eds. Praeger Publishers, Nueva York, pp.: 70-84.
OVIATT, B.M. Y MCDOUGALL, P.P. (1994) "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, 25, 1, pp.: 45-64.
OVIATT, B.M. Y MCDOUGALL, P.P. (1999) "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", en Wright, R., ed., *Research in Global Strategic Management*, 7, pp.: 23-42.
*PHILP, N.E. (1998) "The Export Propensity of the Very Small Enterprise", *International Small Business Journal*, 16, 4, pp.: 79-94.

*PIERCY, N.F., KALEKA, A. Y KATSIKEAS, C.S. (1998) "Sources of Competitive Advantage in High Performing Exporting Companies", *Journal of World Business*, 33, 4, pp.: 378-394.
PREECE, S.B., MILES, G. Y BAETZ, M.C. (1999) "Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms", *Journal of Business Venturing*, 14, 3, pp.: 259-281.
*REID, S.D. (1983) "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice," *Journal of International Business Studies*, 2, pp.: 44-56.'
*REUBER, A.R. Y FISCHER, E. (1997) "The Influence of the Management Team´s International Experience on the Internatioanlization Behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, cuarto trimestre, pp.: 807-825.
*DA ROCHA, A., CHRISTENSEN, C.H. Y DA CUNHA, C.E. (1990) "Aggressive and Passive Exporters: A Study in the Brazilian Furniture Industry," *International Marketing Review*, 7, 5, pp.: 6-15.
ROSSON, P.J. Y SERINHAUS, F.H.R. (1990) *Goverment Export Promotion: A Global Perspective*, Routledege.
ROSSON, P.J. Y SERINHAUS, F.H.R. (1998) "Management and Performance of International Trade Fair Exhibitors: Government Stands vs. Independent Stands", *International Marketing Review*, 15, 5, pp.: 398-412.
*ROUX, E. (1987) "Managers' Attitudes Toward Risk Among Determinants of Export Entry of Small- and Medium-sized Firms," en Rosson y Reid, eds. *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger Publishers, pp.: 95-110.
*ROY, D.A. Y SIMPSON, C.L. (1981) "Export Attitudes of Business Executives in the Smaller Manufacturing Firm," *Journal of Small Business Management*, 19 (2), pp.: 16-22
*SAMIE, S. Y WALTERS, G.P. (1990) "Influence of Firm Size on Export Planning and Performance," *Journal of Business Research*, 20, pp.: 235-48.
*SCHLEGELMILCH, B.B. (1986) "Controlling Country-specific and Industry-specific Influences on Export Behavior," *European Journal of Marketing*, 20 (2), pp.: 54-71.
*SCHLEGELMILCH, B.B. Y ROSS, A.G. (1987) "The Influence of Managerial Characteristics on Different Measures of Export Success," *Journal of Marketing Management*, 3, 2, pp.: 145-58.
*SCHRADER, R.C., MCDOUGALL, 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.*
*SHARKEY, T.W., LIM, J.S. Y KIM, K.I. (1989) "Expor Development and Perceived Export Barriers: An Empirical Analysis of Small Firms", *Management International Review*, 29, 2, pp.: 33-40.
*SIMMONDS, K. Y SMITH, H. (1968) "The First Export Order: A Marketing Innovation", *British Journal of Marketing*, verano, pp.: 93-100.
*SIMPSON, C.L. Y KUJAWA, D. (1974) "The Export Decisión Process: An Empirical Enquiry", *Journal of Internacional Business Studies*, primavera, 1, pp.: 107-117.
*SUÁREZ, S.M., ÁLAMO, F.R. Y GARCÍA, J.M. (2002) "Determinantes Organizativos y Directivos de la Actividad Exportadora: Evidencia Empírica en el Sector Vitivinícola Español" *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 13, pp.519-*
*TESAR, G. Y TARLETON, J.S. (1982) "Comparison of Wisconsin and Virginian Small and Medium-sized Exporters: Aggressive and Passive Exporters," en Czinkota y Tesar, eds. *Export Management: An International Context*, Praeger Publishers, Nueva York, pp.: 85-112
*TYEBJEE, T.T. (1994) "Internationalization of High-tech Firms: Initial vs. Extended Involvement," *Journal of Global Marketing*, 7 (4), pp.: 59-81.
WESTHEAD, P., WRIGHT, M. Y UCBASARAN, D. (2001) "The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View, *Journal of Business Venturing*, 16, 4, pp.: 333-358.
*WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H. C. Y WELCH, L.S. (1978) "Pre-export Activity: The First Step in Internationalization," *Journal of International Business Studies*, (Spring/Summer), pp.: 47-58
ZAHRA, S. (1993) "Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critioque and Extension", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14, 4, pp.: 5-21.
*ZAHRA, S. Y GARVIS, D.M. (2000) "Internacional Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, 15, pp.: 469-492.
ZAHRA, S. Y GEORGE, G. (2002) "International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda". En Hitt, M., Ireland, D., Sexton, D. y Camp, M., *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset,* Blackwell Publishers.

NOTAS

[1]Oviatt y McDougall (1994) consideran emprendedores internacionales a los artífices de nuevas empresas que son internacionales desde el inicio de sus operaciones y que, por tanto, perciben el mercado internacional como su mercado natural. Este concepto, que asocia el empresariado internacional con las empresas nacidas globales, es ampliado más tarde. Los mismos autores (McDougall y Oviatt, 2000) identifican el empresariado internacional con una combinación de comportamientos innovadores, anticipadores y de asunción de riesgos, que producen la expansión de las empresas fuera de las fronteras nacionales.

[2] Se han seleccionado trabajos empíricos de carácter causal porque el fin de la investigación es la validación empírica de las relaciones causa/efecto planteadas. Además, se ha optado por los realizados en el ámbito de las empresas industriales porque su operativa en el exterior difiere substancialmente de la de las empresas de servicios y la inclusión de ambos tipos de organizaciones podría desvirtuar los resultados. Por último, sólo se han incluido las investigaciones que recogen la explicación de la metodología utilizada, con el objeto de analizarla.
[3] Se ha seleccionado este intervalo temporal dado que en la década de los sesenta comienzan a realizarse los primeros estudios sobre las características de los directivos en la exportación.
[4] Los principales problemas tienen que ver, en su mayoría, con la multicolinealidad y, sobre todo, con la determinación de la dirección de causalidad entre las variables dependientes e independientes.
[5] Este concepto es uno de los más confusos en la literatura sobre exportación. Alternativamente se denomina: orientación internacional, actitud hacia la exportación, apertura internacional, entre otros nombres. Aunque el concepto es el mismo, varían sus nombres y operacionalizaciones. Algunos autores lo han medido mediante los recursos materiales e inmateriales comprometidos con la actividad exportadora (Beamish et al., 1993; Donthu y Kim, 1993); otros a través de la existencia de una estructura internacional específica (Bilkey, 1985; Beamish et al., 1999); otros combinan ambas perspectivas (Madsen, 1989; Axinn y Thach, 1990), y los restantes aproximan el concepto a través de la actitud directiva y la prioridad concedida al negocio de exportación (Gómez-Mejía, 1988; Evangelista, 1994).
[6] La rentabilidad de las exportaciones ha sido medida mediante el ROA, ROI, el margen de beneficio, bruto y operativo, de las exportaciones y los beneficios en relación a la industria.
[7] Algunas investigaciones proponen las características directivas como antecedentes directos del rendimiento, las más recientes consideran el efecto intermedio de los comportamientos organizativos en materia de objetivos, estrategias y políticas.
[8] Esta variable también se ha denominado actitud hacia la exportación y compromiso exportador del directivo.
[9] La única investigación que considera la influencia de una característica general y subjetiva (la flexibilidad del decisor) obtiene resultados positivos (Suárez et al., 1999).
[10] En España existe la Encuesta de Estrategias Empresariales elaborada anualmente por el Ministerio de Industria y Energía. Sin embargo, no recoge información sobre las características y actitudes de los DRAI. Información de este tipo es recogida periódicamente por el ICEX pero, al no identificar a las empresas participantes, resulta imposible el seguimiento en diferentes periodos.
[*] Aparecen señalados con un asterisco los trabajos que se han utilizado en al análisis.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 22 de octubre de 2004 y fue aceptado para su publicación el 16 de marzo de 2005.