

Capacidades directivas y aprendizaje en las pymes exportadoras

Managerial and learning skills in exporting SMEs

RUBÉN FERNÁNDEZ ORTIZ

JOSÉ IGNACIO CASTRESANA RUIZ-CARRILLO

Departamento de Economía y Empresa. Universidad de La Rioja

Recibido en octubre de 2005; aceptado en diciembre de 2005

Resumen:

La importancia de las percepciones de la dirección de la empresa ante la exportación puede afectar de manera significativa al comportamiento exportador de las pymes. En concreto, este aspecto puede incidir sobre el hecho de comenzar una política de exportación en la empresa, así como en políticas de consolidación de dichas exportaciones. El trabajo presentado analiza empíricamente estos dos hechos. En primer lugar en qué medida la percepción de la dirección ante la exportación afecta al hecho de comenzar la exportación. En segundo lugar, en caso de ya ser pymes exportadoras, se estudian qué percepciones directivas ayudan a consolidar dicho compromiso exportador. Para ello se desarrollan y validan ciertas escalas que miden la percepción de las ventajas y las barreras a la exportación mediante el empleo de ecuaciones estructurales. Ambos estudios se efectúan teniendo en cuenta la condición de familiar o no de las pymes objeto de estudio, con el fin de efectuar un análisis exploratorio sobre la potencial incidencia de este hecho.

Palabras clave:

exportación, percepciones directivas, ecuaciones estructurales

Abstract:

The relevance of the perception of exports in the field of business management can have a key impact on the exporting behavior of SMEs. In particular, it can determine the decision to implement an export policy, as well as the policies applied to consolidate exports. This paper covers two main aspects. First, the extent to which managerial perceptions of exports affect the decision to export, and second, for these SMEs which are already exporters, we study the managerial perceptions that can help to consolidate their commitment to exports. To this aim, some scales based on structural equations to measure the perception of the advantages and disadvantages of exporting are developed and validated. Both analyses are carried out considering whether the SMEs involved are family businesses or not, so that the results obtained can also explain the potential impact of this fact.

Keywords:

exports, managerial perceptions, structural equations.

1. INTRODUCCIÓN

La alta dirección es la encargada del establecimiento en la empresa de las condiciones necesarias para la creación y mantenimiento de los factores de competitividad. Ésta, facilitará la implantación de diferencias frente a los competidores en el conocimiento, habilidad o innovación de los miembros; aspectos que son determinantes del éxito empresarial (Porter, 1991; Storey, 1994). Las investigaciones sobre la exportación frecuentemente subrayan el papel de las características de la dirección en la influencia sobre el comportamiento exportador de la empresa (Leonidou *et al.*, 1997, Da Silva, 2001; Arteaga, 2002; Hurtado, 2003; Chysochoidis *et al.*, 2004). Podemos distinguir, tres aspectos que, vinculados directamente con la dirección de la empresa, han sido tratados por la literatura como factores explicativos del comportamiento exportador de la empresa:

- 1) Importancia concedida a determinados objetivos empresariales,
- 2) Percepciones de la dirección y
- 3) Características de la dirección.

Este trabajo analizará la incidencia de las percepciones de la dirección empresarial en la exportación debido, entre otras razones, a que se trata de uno de los principales factores que inciden en las políticas exportadoras de las empresas y, a que tal y como afirman Chetty y Blankenburg (2000), «*sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, el directivo juega un importante papel en la identificación de los estímulos para la internacionalización de la empresa*».

Este trabajo efectúa las siguientes contribuciones al avance del conocimiento en el campo de la exportación; así, evalúa la incidencia de las percepciones directivas sobre las distintas posibilidades estratégicas relacionadas con la exportación. En concreto, en la estrategia de inicio de la exportación, para estudiar a continuación, las políticas de consolidación del compromiso exportador. En el primer apartado del estudio, se revisan los distintos trabajos que se han centrado en el estudio de las ventajas y barreras a la exportación percibidas por la dirección de la empresa. Se plantean las hipótesis de trabajo, que versarán sobre las diferencias existentes entre las percepciones directivas, en función de la estructura organizativa de la empresa, de la estructura de propiedad, de su conocimiento experimental y, en el hecho de comenzar a exportar por un lado, y el hecho de consolidar dicha exportación por otro. En segundo lugar, se describe la metodología utilizada en la investigación, así como la validez de la muestra empleada para el posterior estudio empírico. Seguidamente, desarrollamos una escala para la medición de las distintas barreras a la exportación, así como de las distintas ventajas percibidas. Depuraremos y validaremos dicha escala mediante el uso de modelos de ecuaciones estructurales. Por último, efectuaremos el estudio empírico de dichas hipótesis y finalizaremos con las conclusiones e implicaciones de la investigación.

2. PERCEPCIONES DE LA DIRECCIÓN: REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS DE TRABAJO

«*La decisión de exportar por parte de una empresa es una combinación del estímulo apropiado y la percepción adecuada de los factores implicados en el propio proceso de exportación*» (Simpson y Kujawa, 1974). Esta frase denota la importancia que las per-

cepciones directivas tienen sobre la exportación para crear un ambiente interno adecuado y necesario para que los estímulos surtan el efecto esperado.

Vamos a distinguir dos aspectos dentro de este análisis; las ventajas y los obstáculos percibidos por la dirección frente a la exportación. Si las ventajas percibidas de la exportación se encuentran plasmadas en determinados objetivos empresariales, se incrementa la posibilidad de utilizar como vía de crecimiento empresarial la exportación (Albaum, 1994). Las ventajas que el equipo directivo puede percibir del hecho de exportar han recaído tradicionalmente en tres aspectos: la rentabilidad, el riesgo y el coste. El primer aspecto puede venir dado por el mayor margen sobre ventas que el empresario puede obtener de sus ventas internacionales. Aspectos relacionados con el riesgo o con el coste disminuyen conforme la experiencia exportadora de la empresa se incrementa. Sin embargo, la forma de analizar este hecho ha de venir contrarrestada por el grado de importancia relativa que para el tomador de la decisión tengan las barreras a la exportación. De hecho, estos obstáculos percibidos son responsables de tres importantes efectos en el comportamiento empresarial: (Miesenböck, 1988; Leonidou y Katsikeas, 1996):

- Muchas pequeñas empresas perciben la exportación con gran escepticismo y rehúsan a embarcarse o a desarrollar actividades en el exterior.
- Los exportadores neófitos desarrollan una actitud negativa hacia la exportación.
- Los exportadores experimentados sufren un deterioro o pérdida de su performance, incluso con riesgo de supervivencia en los mercados internacionales.

Sin pretender ser exhaustivos, y siguiendo a un grupo de investigadores (Yang, 1988; Ramaswami y Yang, 1990; Yang *et al.*, 1992) que trataron de asentar las bases teóricas sobre las posibles dimensiones explicativas de las barreras a la exportación percibidas; vamos a distinguir cuatro fuentes de barreras a la exportación:

- Barreras de conocimiento: relacionadas con el conocimiento exportador, tales como el conocimiento de la competencia, canales de distribución, condiciones de pago, ayudas disponibles a la exportación, etc.
- Barreras de recursos: necesidad de un stock de recursos mínimos para poder exportar. Principalmente estaríamos hablando de recursos financieros y humanos. Los primeros son necesarios para efectuar investigaciones del mercado y financiar las ventas en el exterior; y los segundos para generar las ventas en el exterior.
- Barreras de procedimiento: surgen durante el proceso de exportación y ejemplos de este tipo serían, lenguaje, barreras culturales, las barreras arancelarias, documentación y permisos necesarios, controles de salubridad y seguridad, limitaciones a la importación, etc.
- Barreras exógenas: surgen de la incertidumbre propia del mercado internacional (inestabilidad política, riesgo de cambio, etc.)

La importancia concedida a estos obstáculos es probable que esté en función del nivel de incertidumbre asociado con cada barrera y con la dificultad percibida en superarlas. Cuanto mayor sea la percepción de obstáculos por parte del directivo, más negativo será el efecto sobre la actividad exportadora y, viceversa.

La naturaleza de las expectativas y actitudes de los directivos, incluyendo su percepción sobre el éxito de la aventura exportadora generalmente afecta al comportamiento exportador y al resultado del mismo (Aaby y Slater, 1989; Louter *et al.*, 1991; Leonidou

et al., 1997). Aquellas empresas cuya dirección muestre unas altas, y a su vez realistas, expectativas hacia las actividades de exportación, probablemente serán menos reacias a destinar recursos para tales operaciones (Alonso y Donoso, 1994).

La existencia o no de este tipo de percepciones las podemos sintetizar en el concepto de riesgo de la exportación (Eshghi, 1992). El riesgo va asociado al aspecto de la incertidumbre, pero también, y quizás esto resulta más relevante, al grado de tolerancia que el tomador de la decisión tenga. Es decir, niveles bajos de riesgo percibido junto con niveles elevados de tolerancia al mismo, conllevará una actitud positiva ante la exportación, y viceversa¹. El grado de aversión al riesgo que exhiben los directivos de las pymes hacia las actividades internacionales es a priori más alto que el exhibido por los directivos de las empresas de mayor tamaño (Rialp-Criado, 1997).

La percepción de las barreras a la exportación igualmente varía de acuerdo a las características organizativas mostradas por la empresa, a la estructura de propiedad, al conocimiento experimental de la pyme y, en función de cual sea la estrategia de exportación de la pyme.

Características organizativas de la empresa

Los dos aspectos principales que determinan el carácter internacional de una empresa dentro de las características organizativas son: el tamaño empresarial y la experiencia o antigüedad de la empresa. Con respecto al tamaño autores como Barker y Kaynak (1992), Katsikeas y Morgan (1994) o Leonidou (2000), afirman que las empresas más pequeñas parten en sus políticas de desarrollo con ciertas barreras asociadas a limitaciones de recursos, dificultades operativas y restricciones de comercio. En el presente estudio se efectúa la siguiente hipótesis al respecto:

H1a: La importancia atribuida a las diferentes ventajas y barreras de la exportación por parte de la dirección, varía en función del tamaño de la empresa

La experiencia en el sector por parte de la empresa es un importante aspecto refrendado en la literatura (Katsikeas *et al.*, 2004; Leonidou, 2004; Andersson *et al.*, 2004) como decisivo en el proceso exportador de la pyme. Esto se debe a que este factor permite aglutinar recursos empresariales que pueden ser dirigidos a conocer más en profundidad el mercado y rebajar el nivel de intensidad de la percepción de las barreras exportadoras.

Lo expuesto anteriormente nos permite plantear la siguiente hipótesis:

H1b: La percepción de las ventajas y barreras de la exportación variará en función del grado de experiencia acumulada por la empresa

Estructura de propiedad

El estudio llevado a cabo sobre el comportamiento de estas ventajas y barreras en función de la estructura de propiedad, se ha centrado en si la pyme tiene la condición de

¹ Hemos de entender esta relación entre riesgo percibido y grado de tolerancia como un posicionamiento dentro de un continuo por parte del directivo. Además este posicionamiento no es estático, sino que va evolucionando junto con el directivo.

empresa familiar o no. La teoría al respecto (Zahra, 2003) pone de manifiesto que es más común entre este tipo de empresas la percepción de una cierta incapacidad para sobrevivir en los mercados internacionales, lo que lleva a sus directivos a adoptar unos patrones actitudinales generalmente más conservadores que tienden a subestimar la eficacia con la que podrían operar en un entorno competitivo y a reflejar una menor orientación exportadora (Bradley, 1995). La razón podría ser debida tanto a la falta de información completa y apropiada sobre el mercado exterior, que suele afectar con mayor probabilidad a las pymes, como a la escala más reducida de sus operaciones, lo que supone una mayor concentración del riesgo y un impacto comparativamente mayor en el caso de producirse algún error de carácter grave a escala internacional.

La hipótesis de trabajo al respecto queda formulada de la siguiente manera.

H2: La valoración de las barreras a la exportación será superior en las empresas familiares que en las no familiares.

Conocimiento experimental de la pyme

La distribución de los productos/servicios en el mercado doméstico por parte de la empresa, puede ser un factor indicativo de la capacidad de la empresa para abarcar mercados más allá de su ubicación física. Autores como Suárez (1998), o Fernández y Nieto (2002) estiman que conforme mayor sea el nivel de cobertura del mercado nacional, más familiarizada se encontrará la empresa con políticas comerciales más abiertas. Esto, a su vez, tal y como afirman Arteaga (2002) y Hurtado (2003), puede proporcionar a la empresa unos conocimientos útiles que incidan en la percepción de barreras. Recogemos esta idea en la siguiente hipótesis de trabajo:

H3a: Conforme la empresa avanza en su nivel de cobertura del mercado nacional, disminuye la percepción de barreras a la exportación

De igual manera, las empresas con altos niveles de experiencia en el mercado exportador tienden a percibir menores niveles de incertidumbre en sus actividades de exportación, poseen una mejor comprensión de las fuerzas del mercado de exportación (Madsen, 1989; Karakaya, 1993; Katsikeas y Morgan, 1994; Da Silva, 2001), y logran así unos mejores niveles de resultados en comparación con otras. Por ello planteamos:

H3b: Conforme la empresa posee un mayor conocimiento del mercado exterior, disminuye la percepción de barreras a la exportación y aumenta la de las ventajas

Estrategia exportadora

Las investigaciones estudiadas han manifestado diferencias en lo que respecta a la percepción de las barreras a la exportación entre las empresas exportadoras y las no exportadoras; si bien los resultados no son concluyentes. Así, autores como Kedia y Chhokar (1986), Yang *et al.* (1992), Hurtado (2003) afirman que las no exportadoras perciben unos obstáculos mayores que aquellas que han comenzado ya el proceso exportador. Por

el contrario, otros autores tales como Doyne y Schommer (1978), manifiestan la ausencia de tales diferencias. En nuestra opinión, la percepción de barreras de conocimiento, las de procedimiento y exógenas estarán más patentes en aquellas empresas que no han comenzado el proceso de apertura internacional. Por ello.

H4a: Las empresas no exportadoras perciben menores ventajas y mayores obstáculos a la exportación que las empresas que ya han comenzado el proceso de exportación

Una segunda estrategia se concretaría en incrementar el compromiso exportador de las empresas ya iniciadas en el proceso exportador. La literatura al respecto propone que el incremento del grado de compromiso de la pyme con los mercados exteriores se apoyará en una positiva percepción de las ventajas que dicho mercado le puede ofrecer a la empresa. Por ello:

H4b: Las empresas con un elevado compromiso exportador percibirán unos menores obstáculos a la exportación y unas mayores ventajas del mercado exterior

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

En este apartado procederemos a explicar de forma breve las principales consideraciones con relación al proceso de recogida y análisis de información necesaria para el estudio.

3.1. Método de obtención de información

Con respecto al instrumento de obtención de la información, se ha utilizado un cuestionario postal autoadministrado, en el que los encuestados, previa lectura, contestaron por escrito sin intervención directa de persona alguna implicada en la investigación. El citado cuestionario ha estado dirigido a los propietarios-directivos de las empresas y constaba de cuatro grandes bloques: (I) *Aspectos empresariales* donde se recogen las principales características de las empresas objeto de estudio. (II) *Aspectos directivos* donde se describen las capacidades de los equipos directivos. (III) *Aspectos vinculados con la exportación* donde se plasmaban las actuaciones en el mercado exterior desarrolladas por la pyme. (IV) *Aspectos de la familia* donde se recogen el perfil y las actitudes de los encuestados hacia la implicación familiar en la empresa.

3.2. Universo de estudio y selección de la muestra

Los datos se obtuvieron a partir de la elaboración de un cuestionario tal y como queda reflejado en la ficha técnica (Tabla 1). La población fue de 1026 pymes riojanas y el número de respuestas válidas ascendió al 33%, lo cual, a un nivel de confianza del 95% y para el caso más desfavorable ($p = q = 50\%$), supone un error muestral de un 4.5%. Tal y como afirma Hurtado (2003:172), «al escoger una muestra de empresas localizadas en un espacio geográfico, cultural, legal y político relativamente homogéneo, se

Tabla 1

Ficha técnica del proceso metodológico

Ficha técnica del proceso metodológico	
Unidad de análisis	La empresa.
Universo de medida	Pequeñas y medianas empresas radicadas en la C.A. de La Rioja.
Fuentes de información	—Primaria: Encuesta personal autoadministrada —Secundaria: Balance y Cuentas de PYG.
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de La Rioja.
Tamaño muestral	330 encuestas válidas. Índice de respuesta: 33%.
Trabajo de campo	Desde julio hasta octubre de 2003.
Cuestionario	Cuestionario estructurado en cuatro bloques con preguntas cerradas.
Análisis de datos	Análisis de frecuencias, tablas de contingencia, test ANOVA, test de Chi-Cuadrado, análisis factorial. Análisis mediante ecuaciones estructurales.
Paquetes estadísticos	SPS S 9.0 y AMOS 5.0

minimiza el impacto que ciertas variables no controlables pueden tener en el resultado de la investigación».

Los análisis estadísticos (estudio de distribución de frecuencias) correspondientes al estudio del tamaño, sector, estructura de propiedad y estructura jurídica, entre la población objeto de estudio y nuestra muestra, nos permite concluir que la muestra analizada, base del estudio empírico que proponemos, es representativa de la población objeto de estudio.

4. ESCALA, ANÁLISIS EMPÍRICO Y RESULTADOS

4.1. Escala de medida de «Percepciones de la Dirección»

De la revisión de la literatura podemos extraer cuatro potenciales ventajas de la actividad exportadora. Igualmente se procedió a estudiar los obstáculos o barreras a la exportación que percibe el cuerpo directivo. Se han extraído once potenciales aspectos que dificultan la actividad exportadora de la empresa. Debido a la esperada relación negativa entre la percepción de las ventajas y la de los obstáculos se ha procedido a su valoración en un mismo análisis.

El primer análisis factorial exploratorio de los quince ítems es capaz de explicar el 59.3% de la varianza, con una fiabilidad de la escala bastante apropiada (ver tabla 2); pero la baja capacidad explicativa de alguno de sus ítems, nos ha llevado a efectuar un proceso de depuración de la escala empleada. La agrupación de los ítems ha sido en torno a tres factores latentes, los cuales responden bastante coherentemente a la teoría subyacente y que serán renombrados al finalizar el proceso de depuración.

Tabla 2

Análisis factorial de las «Percepciones directivas»

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3
	Cargas Factoriales		
Ecapcom (Escasez capacidades comerciales)	0,804		
Ecapum (Escasez capacidades humanas)	0,794		
Ecapdi (Escasez capacidades directivas)	0,783		
Ertec (Escasez de recursos tecnológicos)	0,765		
Erfin (Escasez de recursos financieros)	0,679		
Intcext (Intensidad de la competencia en el extranjero)	0,342		
Dcanal (Desconocimiento canales de distribución)		0,855	
Dnec (Desconocimiento de las necesidades clientes extranjeros)		0,829	
Dcomp (Desconocimiento de la competencia en el extranjero)		0,817	
Dayud (Desconocimiento de las ayudas a la exportación)		0,765	
Dexp (Desconocimiento general de cómo exportar)		0,646	
Riesgo (Los mercados extranjeros (<i>m.e</i>) tienen menor riesgo)			0,830
Coste (Los <i>m.e</i> tienen menor coste)			0,801
Rentab (Los <i>m. e</i> son más rentables)			0,789
Joven (Los <i>m.e</i> permiten puestos de resp. a los jóvenes)			0,312
Autovalor	5,181	2,108	1,609
% varianza	34,54%	14,05%	10,72%
% varianza acumulada	34,54%	48,59%	59,32%
Estadísticos	KMO: 0,73 Test de Bartlett: 1918,8; 0,000 (sign)		
Fiabilidad (Alpha de Cronbach)	0,82	0,88	0,64
Fiabilidad Escala Completa	0,82		

Con el fin de dotar de validez y fiabilidad a la escala empleada, decidimos efectuar un análisis factorial confirmatorio. Así, tras la comprobación de la ausencia de normalidad multivariante de todas las variables incluidas, decidimos efectuar el proceso de estimación mediante el método de mínimos cuadrados ponderados (ver tabla 3) empleando el programa AMOS 5.0

El ítem que en menor medida cumple con la fiabilidad mínima requerida es el de «Joven», por lo que corresponde eliminarlo para efectuar un mejor ajuste del modelo planteado. Tras esta eliminación y recalcular el modelo de escala, el ajuste ha mejorado notablemente (disminuyendo la Chi-cuadrado de 244.6 a 189.3). Sin embargo, continúan existiendo determinados ítems con unos niveles de fiabilidad individual inferiores a los deseados. Así, la variable «Incext» referente a la consideración de la intensidad en el extranjero como un obstáculo que dificulta la salida al exterior, tiene una carga factorial estandarizada que queda bastante alejada de los valores mínimos recomendados (0.232), por lo que fue la siguiente variable a eliminar. Tras la eliminación de la variable, el estadístico Chi-cuadrado se va aproximando más a los niveles en los que consideraríamos

Tabla 3

Primer proceso de depuración de la escala «Percepciones directivas»

Indicadores	Cargas sobre F1	Cargas sobre F2	Cargas sobre F3	Fiabilidad (R ²)	C. R	P
Ecapcom	1*	—	—	0,777	—	—
Ecaphum	0,990	—	—	0,583	23,365	***
Ecapdi	0,838	—	—	0,614	19,805	***
Ertec	0,814	—	—	0,497	16,812	***
Erfin	0,805	—	—	0,518	14,311	***
Intcext	0,410	—	—	0,158	6,451	***
Dcanal	—	1,154	—	0,644	24,653	***
Dnec	—	1,076	—	0,731	24,723	***
Dcomp	—	1,094	—	0,719	21,638	***
Dayud	—	0,917	—	0,571	18,595	***
Dexp	—	1*	—	0,614	—	—
Riesgo	—	—	1,108	0,644	11,058	***
Coste	—	—	1*	0,571	—	—
Rentab	—	—	0,993	0,553	9,427	***
Joven	—	—	0,192	0,022	2,345	0,01

* Mediante este indicador ha sido fijada a 1 la escala del factor latente por lo que no se ha calculado el C.R correspondiente.

*** Significativo al 99%.

que el ajuste global del modelo es bueno (tras el tercer proceso de ajuste se sitúa en 167.0 con 63 g.l). En un primer análisis individual de las fiabilidades de los ítems, todas ellas superan los mínimos recomendados. Sin embargo, el ajuste del modelo, tal y como nos lo indica la Chi-cuadrado y los índices de bondad de ajuste del modelo (GFI, AGFI e IFI < 0.9), no es excesivamente bueno, por lo que en un afán de prudencia estimativa y de deseo de lograr un modelo más parsimonioso hemos procedido a depurar la escala eliminando de la misma el ítem «Erfin» con una fiabilidad que justo supera el 0.5.

El ajuste tras este cuarto proceso de depuración es notablemente superior al anterior (Chi cuadrado 116.5; g.l: 52 y GFI: 0.9). En este caso, ha quedado de manifiesto que el ítem «Ertec» no es lo suficientemente fiable por lo que en un último proceso de ajuste (tabla 4) se ha procedido a su eliminación de la escala de medida quedando compuesta por tres factores bien delimitados. El primero de ellos está compuesto por los ítems «Ecapcom», «Ecaphum» y «Ecapdi» y lo hemos denominado «Escasez». Recoge las percepciones de obstáculos en términos de carencias por parte de los directivos que la empresa presenta. El segundo factor, denominado «Desconocimiento» trata, al igual que el anterior, de sintetizar las principales dificultades que presenta el proceso de apertura exterior. En este caso, las variables recogidas son «Dcanal», «Dnec», «Dcom», «Dayud» y «Dexp». Todas ellas recogen una carga factorial suficientemente elevada. El tercer factor analiza las ventajas percibidas por la dirección que facilitan o empujan el proceso exportador. En nuestro caso, serían las relacionadas con el menor riesgo («Riesgo»), menor coste («Coste») y mayor rentabilidad («Rentab»). Los pesos y las relaciones entre las tres variables latentes resultantes los podemos ver en la siguiente figura (ver figura 1).

Tabla 4

Ultimo proceso de depuración de la escala «Percepciones directivas»

Indicadores	Cargas sobre F1	Cargas sobre F2	Cargas sobre F3	Fiabilidad (R ²)	C. R	P
Ecapcom	1*	—	—	0,833	—	—
Ecaplum	0,948	—	—	0,720	18,625	***
Ecapdi	0,905	—	—	0,654	18,027	***
Ertec	0,722	—	—	0,412	13,143	***
Dcanal	—	1,092	—	0,779	23,801	***
Dnec	—	1,052	—	0,729	25,061	***
Dcomp	—	1,068	—	0,741	21,724	***
Dayud	—	0,931	—	0,595	18,470	***
Dexp	—	1*	—	0,641	—	—
Riesgo	—	—	1,156	0,687	9,904	***
Coste	—	—	1*	0,603	—	—
Rentab	—	—	0,926	0,500	9,238	***

* Mediante este indicador ha sido fijada a 1 la escala del factor latente por lo que no se ha calculado el C.R correspondiente.

*** Significativo al 99%.

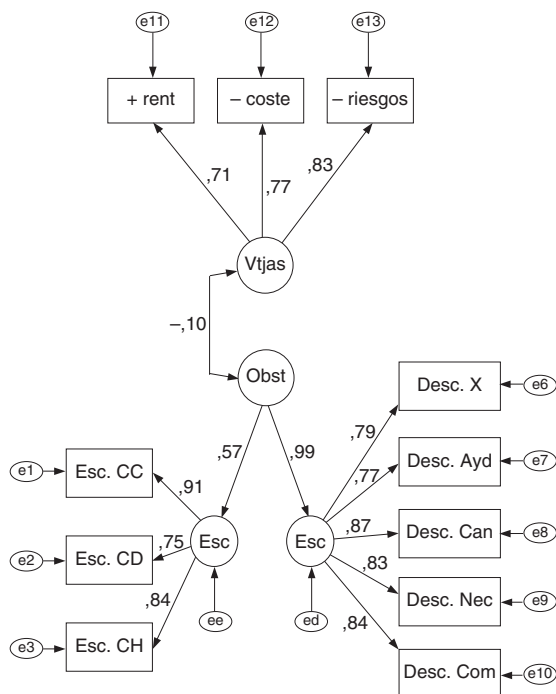


Figura 1

Path Diagram de la variable latente «Percepciones»

Como podemos observar, los factores relacionados con la variable latente de segundo orden «Obst» tienen unos fuertes pesos explicativos sobre ésta. A su vez, ésta es significativa (al 95%) y se encuentra negativamente relacionada con la variable latente reflejo de las ventajas de la exportación «Vtjas». Este efecto negativo era el esperado, al representar ambos constructos aspectos claramente divergentes.

Una vez asegurada la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores, es el momento de estudiar la fiabilidad conjunta. El concepto multidimensional «Esc» ha quedado explicado en más de un 80% de la varianza, «Desc» en más de un 79% y «Vtjas» en un 72,3%. Estos resultados son muy aceptables. La fiabilidad de la nueva escala de medida, con respecto a la inicial ha quedado en las siguientes ratios:

Tabla 5

Consistencia interna de la escala «Percepciones»

Pruebas de fiabilidad	«Esc»	«Desc»	«Vtjas»
Alpha de Cronbach	0,78	0,88	0,82
Fiabilidad Compuesta del Constructo	0,92	0,95	0,88
Análisis de la varianza extraída	0,81	0,79	0,72

Como podemos observar (ver tabla 5), salvo en la escala definitiva de «Desc» cuyos ítems son los mismos que en la escala inicial, la mejora en los análisis de fiabilidad (véase Alpha de Cronbach del factorial exploratorio y este último) ha sido notable.

Pasemos a continuación al estudio de la validez convergente del modelo de medida. Para ellos comprobaremos las medidas de bondad de ajuste del modelo inicial (15 ítems) y del modelo definitivo (11 ítems). Ver tabla 6:

Tabla 6

Medidas de ajuste de la escala «Percepciones directivas»

Medidas absolutas de ajuste	Escala de medida (15 ítems)	Escala de medida (11 ítems)
Estadístico Chi-Cuadrado	229,47 (g.l:88; p: 0,000)	79,43 (g.l:42; p: 0,001)
GFI	0,91	0,93
RMSEA	0,07	0,053
ECVI	1	0,400
Medidas de ajuste incremental		
AGFI	0,90	0,89
NFI	0,89	0,80
IFI	0,92	0,90
CFI	0,92	0,90
Medidas de parsimonia		
Chi-Cuadrado Normada	2,68	1,9
PNFI	0,65	0,61
PCFI	0,68	0,68
AIC	323,4	127,9

En lo que respecta a las medidas absolutas de ajuste, el valor p del estadístico Chi-cuadrado toma un valor inferior al nivel de significación 0.05. Ello no conlleva necesariamente que el modelo planteado no reproduzca fielmente los datos observados; ya que tal y como ponen de manifiesto Hair *et al.* (1999) o Luque (2000), entre otros, este estadístico se encuentra sensiblemente afectado por el tamaño muestral, por lo que es necesario contar con otros índices que eviten este problema. El resto de índices nos determinan un ajuste aceptable (GFI: 0.93).

La validez discriminante de la escala «Percepciones directivas» queda ratificada, ya que existe elevada incorrelación entre las tres dimensiones extraídas. Como podemos ver en la tabla 7 se comprueba que la correlación entre los tres constructos latentes es significativamente menor a la $(\text{fiabilidad compuesta}_i^{0.5}) * (\text{fiabilidad compuesta}_j^{0.5})$.

Tabla 7

Análisis de la validez discriminante

Escala	1	2	3
Obstáculos (Escasez)		0,93	0,90
Obstáculos (Desc. Informativo)	0,07		0,91
Ventajas de la Exportación	0,03	0,02	

—Cuadrante superior: $(\text{fiabilidad compuesta}_i^{0.5}) * (\text{fiabilidad compuesta}_j^{0.5})$.

—Cuadrante inferior: correlaciones

4.2. Análisis empírico y Resultados

Una vez que la escala ha sido validada se ha realizado el estudio de las diferentes percepciones de la dirección en lo que respecta a las ventajas de la exportación, y a las barreras, divididas en «Escasez de recursos» y «Desconocimiento informativo». Así, en primer lugar, se ha estudiado el comportamiento de dichos aspectos en función de características organizativas (tamaño y edad). La gran mayoría de estos estudios en su apartado empírico se han enfocado sobre empresas de pequeño o mediano tamaño, tal y como afirma Miesenböck (1988), principalmente porque son más susceptibles de problemas tales como las limitaciones de recursos, deficiencias organizativas o limitaciones directivas. Nuestro estudio ha sido realizado entre pymes por lo que estas diferencias serían previsiblemente más diferentes si la muestra incluyera empresas grandes. Se han podido comprobar diferencias significativas al 95% en lo que respecta a las percepciones de las barreras a la exportación en función del tamaño empresarial. Este estudio, efectuado mediante la prueba no paramétrica de Mann-Whitney, revela la menor percepción de barreras a la exportación por aquellos directivos pertenecientes a empresas de un tamaño medio. No se encontraron diferencias significativas en lo que respecta a la percepción de las ventajas. Con ello podemos dar por **validada parcialmente la hipótesis 1a: «La importancia atribuida a las diferentes barreras varía en función del tamaño empresarial».**

El estudio realizado sobre las ventajas y los obstáculos a la exportación en relación con el antigüedad de la empresa (indicador de la experiencia acumulada) pone de manifiesto que aquellas empresas más jóvenes e inexpertas perciben mayores barreras a la ex-

portación procedente de la escasez de recursos, de tipo informativo («desconocimiento informativo»), y mayores ventajas del proceso exportador. Tan sólo las barreras informativas tienen una significación superior al 99% (Chi-cuadrado 12.723 con 2 g.l y una sig. de 0.002 en la prueba de Kruskal-Wallis). Este resultado va en la misma línea de investigación de autores como Barker y Kaynak (1992), Katsikeas y Morgan (1994) o Leonidou (2000), que afirman que las empresas más pequeñas parten en sus políticas de desarrollo con ciertas barreras asociadas a limitaciones de recursos, dificultades operativas y restricciones de comercio. **Ratificamos por lo tanto la hipótesis 1b:** *«La percepción de las ventajas y las barreras de la exportación variarán en función del grado de experiencia acumulada por la empresa».*

El estudio efectuado sobre percepción directiva y estructuras de propiedad (empresa familiar o no familiar), nos muestra la ausencia de diferencias significativas (ver tabla 8), quedando **no ratificada la hipótesis 2:** *«Es decir, el hecho de que la empresa sea familiar no es impedimento ni supone una limitación inicial en la percepción de los directivos sobre las ventajas y riesgos de la exportación».*

Tabla 8

Percepción directiva ante la exportación y condición de empresa familiar

Estadísticos de contraste ^{a,b}			
	Escasez	Descon.	Ventajas
Chi-cuadrado	,091	,912	,004
gl	1	1	1
Sig. asintót.	,763	,340	,949

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Empresa familiar o no familiar.

El siguiente análisis empírico se centró en el conocimiento experimental de la pyme. En lo que respecta al grado de expansión nacional mediante la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis (figura 2) observamos que, conforme se incrementa el ámbito de las ventas en el mercado nacional, disminuye a su vez la sensación de los directivos de que la escasez de recursos y el desconocimiento de los mercados exteriores suponen una barrera muy importante a la exportación (todas las relaciones son significativas al 99%). Este hecho viene a **ratificar la hipótesis 3a.** Podemos afirmar que *«conforme la empresa se expande más allá de su entorno local (1) los directivos de la misma tienen menores dificultades para la correcta comprensión de las variables competitivas»*, de manera que se generan o refuerzan habilidades directivas que hacen que las barreras a la exportación disminuyan y se perciban más nítidamente las potencialidades de dicho mercado.

Para el estudio del comportamiento de estas percepciones directivas en función del grado de conocimiento de los mercados exteriores, la muestra fue segmentada, y seleccionamos aquellas empresas que ya tenían la condición de exportadora (124 empresas en total). El indicador empleado para la variable conocimiento exterior fue el número de años que la empresa llevaba desarrollando una política exportadora. Esta variable ya ha sido utilizada por autores como Galende *et al*, 1998; Suárez, 1998, entre otros, como

Rangos			
	EXNACI	N	Rango promedio
Escasez	1,00	43	498,66
	2,00	64	479,95
	3,00	76	178,28
	4,00	138	130,96
	Total	321	
Descon	1,00	43	216,69
	2,00	64	182,89
	3,00	76	164,41
	4,00	138	131,62
	Total	321	
Ventajas	1,00	44	146,45
	2,00	67	129,35
	3,00	75	160,18
	4,00	138	184,97
	Total	324	

Figura 2

Grado de expansión en el mercado nacional y percepción de barreras e inconvenientes

proxy de la experiencia internacional de una empresa. Los resultados (Tabla 9), agrupados en dos conjuntos de empresas (aquellas que llevan menos de 10 años exportando (75 empresas) o más (49 empresas)), muestran la existencia de significativas diferencias entre las barreras a la exportación percibidas por unos y otros directivos. **La hipótesis 3b queda avalada parcialmente.** Así, «*los directivos de las empresas más experimentadas en mercados exteriores tienen unas menores percepciones de obstáculos informativos o de sensación de escasez de recursos a destinar a la exportación*». Sin embargo, en lo que respecta a las ventajas percibidas, ambos grupos de directivos tienen resultados similares.

Tabla 9

Experiencia exportadora y percepciones directivas

Estadísticos de contraste ^{a,b}			
	Escasez	Descon.	Ventajas
Chi-cuadrado	4,344	17,410	,002
gl	1	1	1
Sig. asintót.	,037	,000	,963

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: MDEXPORT.

A continuación se comprobó empíricamente la existencia o no de diferencias significativas en las estrategias de exportación llevadas a cabo en las pymes. El análisis, que se

desarrollará mediante pruebas no paramétricas, al no poder garantizar la normalidad multivariante, se ha efectuado sobre las dos principales estrategias relacionadas con la exportación, el hecho de comenzar a exportar (H4a) y, una vez que este primer paso se ha dado, el hecho de consolidar la política exportadora (H4b) mediante incrementos del compromiso exportador. Los resultados referente a la estrategia de comienzo de la exportación se pueden ver en la figura siguiente:

Rangos			
	Exportación de la empresa	N	Rango promedio
Escasez	No	193	177,43
	Sí	128	136,22
	Total	321	
Descon	No	193	178,20
	Sí	128	135,07
	Total	321	
Ventajas	No	197	147,76
	Sí	127	185,37
	Total	324	

Figura 3

Barreras y ventajas percibidas y estrategia de comienzo de la Exportación

Como podemos observar la percepción de barreras relacionadas con la escasez de los recursos y los obstáculos informativos son notable y significativamente (Chi-cuadrado: 15.362 y 16.722 respectivamente con un grado de libertad y unos niveles de significatividad del 99%) mayores en las empresas que no han comenzado aún ninguna política exportadora. La percepción de las potenciales ventajas que ofrece la salida al exterior es muy superior en las empresas ya exportadoras que en las empresas todavía no exportadoras (Chi-cuadrado: 12730; g.l:1; Sig. 0.00). **Queda ratificada la hipótesis 4a: «Las empresas no exportadoras perciben menores ventajas y mayores obstáculos a la exportación que las empresas que ya han iniciado el proceso».**

Para efectuar el análisis de las percepciones directivas sobre las políticas de consolidación y mantenimiento del compromiso exportador hemos segmentado la muestra, empleando tan solo aquellas empresas que tenían la condición de exportadoras. Como indicador del compromiso exportador la literatura al respecto nos muestra la existencia de una elevada multitud de proxies. Nosotros, siguiendo a Atuahene-Gima (1995) y Bloodgood *et al*, (1996), hemos empleando la propensión exportadora (porcentaje de ventas que las ventas procedentes de la exportación tienen sobre el total de ventas de la empresa). En concreto, para evitar la ocasionalidad de un único año, hemos creado una nueva variable fruto de la media de la propensión exportadora de los últimos tres años (periodo 2001-2003). Partiendo de esta variable hemos agrupado las pymes en función de si su compromiso medio exportador de los últimos 3 años superaba o no la media de exportación para el mismo periodo de todas las pymes (indicador de propensión exportadora media). Los grupos quedaron con 83 empresas en el grupo de «bajo compromiso exportador» y de 40

en el grupo de «alto compromiso exportador». Los resultados del estadístico de contraste de este análisis podemos encontrarlo en la siguiente figura:

Estadísticos de contraste ^{a,b}			
	Escasez	Descon.	Ventajas
Chi-cuadrado	5,893	5,785	,917
gl	1	1	1
Sig. asintót.	,015	,016	,338

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: CLCOMPRO

Figura 4

Percepciones directivas y Compromiso exportador

Como pone de manifiesto la figura 4, las diferencias son significativas al 95%, para la percepción de los obstáculos a la exportación, no siendo significativo para las ventajas. En concreto, analizando los rangos de la prueba de Kruskal-Wallis, podemos manifestar que los directivos de las empresas que superan la media de propensión exportadora (empresas con elevado compromiso exportador) tiene unas menores sensaciones de barreras u obstáculos existentes ante la exportación. Parece reflejarse la idea de que conforme la empresa emprende políticas de mayor compromiso con el exterior, estar barreras dejan de ser decisivas como factores inhibidores del mayor compromiso exportador, manifestándose en mayor medida en empresas que no tienen una elevada intensidad exportadora. La percepción de la ventajas ofrecidas por la exportación es mayor también para el grupo de empresas con elevado compromiso exportador pero, sin embargo, no de una manera significativa. De esta manera, podemos **ratificar parcialmente la hipótesis 4b**: «*Las empresas con un elevado compromiso exportador perciben menores obstáculos a la exportación y mayores ventajas del mercado exterior*»

5. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que podemos extraer y que son interesantes destacar son las siguientes. En primer lugar mencionar que las principales barreras u obstáculos percibidos por la dirección de la empresa son principalmente de tipo informativo y de tipo interno. Los primeros reflejan una carencia significativa de información referente tanto al hecho como al proceso de exportación de las pymes. Los segundos ponen de manifiesto el hecho de que la falta de determinados recursos internos suponen un freno relevante a la exportación de las pymes. De igual manera las principales ventajas de la exportación se relacionan con la rentabilidad, coste y diversificación de riesgos empresariales; en la misma línea con la literatura existente. La validación de la escala propuesta mediante el análisis factorial confirmatorio nos permite además de dotar de validez y fiabilidad a la misma, superar las limitaciones de los procedimientos de validación de constructos tradicionales. En segundo lugar debemos destacar en términos la existencia de

diferencias significativas en la percepción de la dirección empresarial. Este hecho queda ratificado de manera significativa en la distinta percepción de barreras a la exportación, y de una manera más puntual en lo que respecta a las ventajas. Así, podemos concluir que la percepción de barreras a la exportación está relacionada inversamente con el tamaño empresarial. Otro resultado nos permite afirmar que las pymes más jóvenes e inexpertas perciben mayores barreras a la exportación procedente de la escasez de recursos, y mayores ventajas del proceso exportador. El estudio llevado a cabo sobre el comportamiento de estas ventajas y barreras en función de si la pyme es familiar o no, nos muestra la ausencia de diferencias significativas. Otra conclusión empírica es que conforme se incrementa el ámbito de las ventas en el mercado nacional, disminuye a su vez la sensación de los directivos de que la escasez de recursos y el desconocimiento de los mercados exteriores supongan una barrera muy importante a la exportación, al igual que se incrementan las percepciones más positivas de las potencialidades y ventajas del mercado de exportación. En tercer lugar, los principales resultados de este estudio empírico se relacionan con las conclusiones del análisis de varianza donde quedan de relevancia que la escasez de los recursos y los obstáculos informativos son notable y significativamente mayores en las empresas que no han comenzado aún ninguna política exportadora. De igual manera, la percepción de las potenciales ventajas que ofrece la salida al exterior es muy superior en las empresas ya exportadoras que en las empresas todavía no exportadoras. Por otra parte, conforme la empresa emprende políticas de mayor compromiso con el exterior, estas barreras dejan de ser decisivas como factores inhibidores de la exportación, manifestándose en mayor medida en empresas que no tienen una elevada intensidad exportadora.

Como corolario creemos oportuno destacar que una piedra angular del inicio del proceso de exportación es la percepción que tenga el cuerpo directivo. Dicha percepción se construye sobre una conjunción de factores (experiencia internacional, conocimiento del mercado exterior, idiomas, edad, aversión al riesgo, etc.), que pueden ser fomentados mediante el diseño y desarrollo de programas de información, así como de programas específicos de apoyo a la internacionalización. Los órganos que pueden desarrollar estas funciones son variados y van desde la propia empresa, hasta Administraciones Públicas tales como las Cámaras de Comercio, Federación de Empresarios, Agencias de Desarrollo Local, Agrupaciones Sectoriales o Institutos de Comercio Exterior, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N.E.; SLATER, S.F. (1989): «Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88», *International Marketing Review*, vol. 6, n.º 4, pp. 7-26.
- ALBAUM, G *et al.* (1994): «International marketing and export management», 2.ª edición, Addison-Wesley, Cambridge.
- ALONSO, J.A.; DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid.
- ANDERSSON, S.; GABRIELSSON, J.; WICTOR, I. (2004): «International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms». *Revue Canadienne des sciences de l'Administration*, vol. 21, n.º 1, pp. 22-34.
- ARTEAGA, J. (2003): *La actividad exportadora y las barreras a la exportación*. Tesis doctoral. Las Palmas de Gran Canaria

- ATUAHENE-GIMA, K. (1995): «The influence of new product factors on export propensity and performance: an empirical analysis» *Journal of International Marketing*, vol. 3, n.º 2, pp. 11-28.
- BARKER, A.T.; KAYNAR, E. (1992): «An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters» *European Journal of Marketing*, vol. 19, n.º 2, pp. 279-302.
- BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. (1996): «The internationalization of new high-potencial U.S. ventures: antecedents and outcomes» *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 20, n.º 4, pp. 61-76.
- BRADLEY, F. (1995): *International Marketing Strategy*, Prentice Hall: London.
- CHETTY, S.; BLANKENBURG, D. (2000): «Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach», *International Business Review*, vol. 9, pp. 77-93.
- CHRYSOCHOIDIS, G.; THEOHARAKIS, V. (2004): «Attainment of competitive advantage by the exporter-importer dyad: The role of export offering and import objectives», *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 329-337.
- DA SILVA, P.A; ROCHA, A. (2001): «Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms», *International Marketing Review*, vol. 18, n.º 6, pp. 589-610.
- DOYNE, R.W.; SCHONNER, N.A. (1978): *The Decision to Export: Some Implications* (Citado en Bilkey, 1978)
- ESHGHI, A. (1992): «Attitude-behaviour inconsistency in exporting», *International Marketing Review*, vol. 9, n.º 3, pp. 40-61.
- FERNÁNDEZ, Z., NIETO, M.J. (2002): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar». *Documento de Trabajo 02-18 (11)*, Univ. Carlos III de Madrid.
- GALENDE, J.; SUÁREZ, I. (1998): «Los factores determinantes de las inversiones empresariales en I+D», *Economía Industrial*, n.º 319, pp. 63-76.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice-Hall, Madrid.
- HURTADO, N. E. (2003): «La percepción de barreras a la exportación: un estudio empírico en PYMES» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, n.º 4, pp. 167-184.
- KARAKAYA, F. (1993): «Barriers to entry in international markets», *Journal of Global Marketing*, vol. 7, n.º 1, pp. 7-24.
- KATSIKEAS, C. S.; MORGAN, R. E. (1994): «Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience», *European Journal of Marketing*, vol. 28, n.º 5, pp. 17-35.
- KEDIA, B.L., CHHOKAR, J. (1986): «Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation», *Management International Review*, vol. 26, n.º 4, pp. 33-43.
- LEONIDOU, L.C. (2000): «Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis» *Journal of International Management*, n.º 6(2), pp. 1-28.
- LEONIDOU, L. C., KATSIKEAS, C. S. (1996): «The export development process: an integrative review of empirical models», *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n.º 3, pp. 517-551.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. (1997): «Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions», *Journal of International Marketing*, vol. 6, n.º 2, pp. 74-102.
- LEONIDOU, L. C. (2004): «An analysis of the barriers hindering small business export development» *Journal of Small Business Management*, n.º 42(3), pp. 279-302.
- LOUTER, P.; OUWERKERK, C.; BAKKER, B. (1991): «An inquiry into successful exporting» *European Journal of Marketing*, vol. 25, n.º 6, pp. 7-23.
- LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, Pirámide, Madrid.
- MADSEN, T. K. (1989): «Successful export marketing management: some empirical evidence» *International Marketing Review*, vol. 6, n.º 4, pp. 41-57.
- MIESENBÖCK, K.J. (1988): «Small business and exporting: A literature review», *International Small Business Journal*, vol. 6, n.º 2, pp. 42-61.

- PORTER, M. E. (1991): «Towards a dynamic theory of strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- RAMASWAMI, S.N.; YANG, Y. (1990): «Perceived barriers to exporting and export assistance requirements», en CAVUSGIL, S.T. Y CZINKOTA, M.R., *International perspectives on trade promotion and assistance*. Quorum Books. Westport, Connecticut.
- RIALP-CRIADO, A. (1997): *Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: Una aproximación empírica*, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.
- SIMPSON, C. L.; KUJAWA, D. (1974): «The export decisions process: an empirical inquiry» *Journal of International Business Studies*, spring/summer, pp. 107-117.
- STOREY, D. J. (1994): *Understanding the small business sector*, Routledge, London.
- SUÁREZ, S. (1998): *La estrategia de internacionalización de la empresa: Factores determinantes del compromiso exportador del sector vitivinícola español*, Tesis Doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- YANG, Y. S. (1988): *An export behavior model of small firms: identifying potential and latent exporters among small and medium manufacturers*, Tesis Doctoral, UMI, Michigan.
- YANG, Y.S.; LEONE, R.P.; ALDEN, D.L. (1992): «A market expansion ability approach to identify potential exporters» *Journal of Marketing*, n.º 56, pp. 84-96.
- ZAHRA, S.A (2003): «International expansion of U.S manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, pp. 495-512.

ANEXO

Medición de las variables

—**Percepciones directivas sobre ventajas e inconvenientes de la exportación:** Las ventajas se estimaron mediante una escala Likert de 5 puntos, valorándose por parte de los directivos, independientemente de que la empresa exportara o no, en qué medida, en comparación con el mercado nacional, la exportación era más o menos rentable, arriesgada, y costosa. Los inconvenientes se estimaron con el mismo procedimiento, pero en qué medida distintos aspectos dificultaban la exportación empresarial.

—**Condición de pyme exportadora y estructura de propiedad:** fueron estimadas mediante variables dicotómicas (1= empresa exportadora; 0 = empresa no exportadora y 1 = empresa familiar; 0 = empresa no familiar, respectivamente).

—**Propensión exportadora:** Se tomo la media del volumen de ventas en el mercado exterior en relación con las ventas totales (mercado nacional y exportación) para todas las empresas de la muestra durante los años 2001, 2002 y 2003. Posteriormente se crearon dos grupos de empresas, en función de si su propensión media de los últimos tres años superaba o no dicha media.

—**Experiencia exportadora:** fue medida mediante la creación de dos cluster en función de si el número de años que la pyme llevaba exportando superaba o no los diez.

—**Expansión en el mercado nacional:** que será evaluado mediante una pregunta cerrada sobre el alcance geográfico de sus productos en el mercado nacional. La codificación es la siguiente en función de cual sea el principal mercado atendido 1 = mercado local; 2 = mercado regional; 3 = mercado nacional; 4 = mercado internacional

—**Antigüedad de la pyme:** número de años trascurridos desde la creación de la empresa hasta la actualidad.

—**Tamaño:** El deseo de búsqueda de parsimonia del modelo propuesto y la revisión de la literatura nos ha llevado a emplear el indicador «número de empleados» como variable de medición de la variable latente «Tamaño». Si el mismo era superior a 10 empleados e igual o inferior a 49 será pequeña empresa. Si por el contrario supero los 49 empleados e inferior a 250, la consideraremos mediana empresa.
