



# VNiVERSiDAD D SALAMANCA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y ECONOMIA DE LA EMPRESA

**LA INFLUENCIA DE LA DIRECCION GENERAL EN LA  
ESTRATEGIA DE EXPORTACION DE LA EMPRESA: EL PAPEL  
DE LAS CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS, PSICOLOGICAS  
Y ORGANIZACIONALES**

## **TESIS DOCTORAL**

POR:

ANA ISABEL PRIETO CUERDO

DIRECTORES:

ISABEL SUAREZ- GONZALEZ  
JAVIER GONZALEZ- BENITO

SALAMANCA, 2011





**UNIVERSIDAD DE SALAMANCA**

Departamento de Administración y

Economía de la Empresa

FACULTAD DE ECONOMIA Y EMPRESA

Campus "Miguel de Unamuno"

SALAMANCA

AUTORIZACIÓN DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS PARA SU  
PRESENTACIÓN

Los Doctores D<sup>a</sup>. Isabel Suárez González y D. Javier González Benito, como Directores de la Tesis Doctoral "La Influencia de la Dirección General en la Estrategia de Exportación de la Empresa: El Papel de las Características Demográficas, Psicológicas y Organizacionales", realizada por D<sup>a</sup>. Ana Isabel Prieto Cuervo, en el Departamento de Administración y Economía de la Empresa de la Universidad de Salamanca, autorizan su presentación a trámite, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Y para que así conste, a los efectos oportunos, se firma la presente en Salamanca a 20 de Septiembre de 2011.

A blue ink signature of Dra. Isabel Suárez González, consisting of a stylized, cursive script.

Fdo.: Dra. Isabel Suárez González

A blue ink signature of Dr. Javier González Benito, featuring a more complex and angular cursive script.

Fdo.: Dr. Javier González Benito



# VNiVERSiDAD D SALAMANCA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y ECONOMIA DE LA EMPRESA

**LA INFLUENCIA DE LA DIRECCION GENERAL EN LA ESTRATEGIA DE  
EXPORTACION DE LA EMPRESA: EL PAPEL DE LAS  
CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS, PSICOLOGICAS Y  
ORGANIZACIONALES**

## **TESIS DOCTORAL**

POR:

ANA ISABEL PRIETO CUERDO

DIRECTORES:

ISABEL SUAREZ- GONZALEZ  
JAVIER GONZALEZ- BENITO

SALAMANCA, 2011



## AGRADECIMIENTOS

**En este apartado quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las personas e instituciones que me han permitido realizar la presente tesis.**

*En primer lugar a la UNIVERSIDAD DE SALAMANCA donde he desarrollado mi actividad docente y donde me sigo formando por el apoyo en el desarrollo de esta investigación. En segundo lugar a mis directores: Dra. Dña. ISABEL SUAREZ GONZALEZ y Dr. D. JAVIER GONZALEZ BENITO, por su paciencia, dedicación, estímulo constante y sus gratificantes enseñanzas, nunca podré agradecerles lo suficiente su amabilidad y buen hacer.*

*En tercer lugar a mis compañeros del departamento de ADMINISTRACION Y ECONOMIA DE LA EMPRESA por su interés, comprensión y cariño en la elaboración de esta tesis. En especial quiero agradecer a Carlos, Fernando, Santiago, Martín, Gustavo, Antonio, Luis, M<sup>a</sup> Angeles, Dolores y Emma su apoyo incondicional. De una manera muy especial quiero expresar mi más profundo agradecimiento y admiración a Dr. D. JUAN MANUEL DE LA FUENTE y Dr. D. ALBERTO DE MIGUEL por su interés y ayuda.*

*En cuarto lugar a mi familia, en especial a mis hijos por su capacidad de adaptación a mis necesidades. A mis padres, sin cuya ayuda no hubiera podido realizar esta investigación y a Javier por su cariño, comprensión y colaboración cuando le he necesitado. A todos los que me ha ayudado: gracias.*



<i>INTRODUCCION</i> .....	1
<i>CAPITULO I. LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA EMPRESA COMO DECISION ESTRATEGICA DE CRECIMIENTO</i> .....	9
<i>I.1. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA</i> .....	9
<i>I.2. LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: ENFOQUES TEORICOS</i> .....	16
I.2.1. TEORIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL: TEORIAS MACROECONOMICAS ...	17
I.2.2. TEORIAS DE LA INTERNALIZACION: TEORIA DE LA INTERNALIZACION PROPIAMENTE DICHA. PARADIGMA ECLECTICO DE DUNNING .....	19
I.2.3. TEORIAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: MODELO DE UPPSALA, PARADIGMA DE PORTER, ENFOQUE ESTRATEGICO, ENFOQUE DE REDES21	
<i>I.3. LA ACTIVIDAD EXPORTADORA: EL CASO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA</i> .....	27
I.3.1. FACTORES EXTERNOS: MERCADOS DE ORIGEN Y DESTINO.....	30
I.3.2. CARACTERISTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA .....	33
<i>CAPITULO II. INFLUENCIA DEL DIRECTOR GENERAL EN LA DEFINICION DE LA ESTRATEGIA: CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS, PSICOLOGICAS Y ORGANIZATIVAS</i> .....	37
<i>II. 1. ENFOQUE UPPER ECHELONS</i> .....	39
II.1.1. CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA .....	41
<i>II.2. EL DIRECTOR GENERAL COMO DECISOR: RELACION CON LOS PROPIETARIOS</i> .....	48
II.2.1. LOS DIRECTORES GENERALES: AGENTES DE LOS ACCIONISTAS .....	49
II.2.2. SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y LOS SISTEMAS DE COMPENSACION DIRECTIVA: LA FUNCION DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION .....	58
<i>II.3. COMPARACION E INTEGRACION DE LA TEORIA DE LA AGENCIA- ENFOQUE UPPER ECHELONS</i> .....	68
<i>CAPITULO III. MODELO E HIPOTESIS DE TRABAJO</i> .....	75
<i>III.1. EL MODELO PROPUESTO</i> .....	76
<i>III.2. LA INTERPRETACION DIRECTIVA DE LA SITUACION DE LA EMPRESA COMO ELEMENTO ORIENTADOR DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACION</i> .....	85
<i>III.3. EL EFECTO DE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DE CARACTER DEMOGRAFICO U OBJETIVO</i> .....	88
Edad.....	88
Formación Académica.....	90
Experiencia Laboral Previa.....	91
Conocimientos teóricos sobre comercio exterior .....	92
Experiencia laboral previa en el extranjero.....	94
Antigüedad en el puesto directivo.....	95

III.4. EFECTO DE LAS CARACTERISTICAS DIRECTIVAS DE CARACTER PSICOLOGICO: EL CARACTER EMPRENDEDOR .....	98
Comportamiento emprendedor .....	99
III.5. EL EFECTO DE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS QUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR GENERAL .....	101
Sistemas de Control Interno .....	102
Sistemas de compensación directiva.....	104
Participación en el capital.....	106
III. 6. RELACIONES ESPERADAS DEL MODELO PROPUESTO .....	108
<b>CAPITULO IV. METODOLOGIA EMPIRICA: SELECCION DE LA MUESTRA Y ANALISIS PREVIOS.....</b>	<b>111</b>
IV.1. ESQUEMA GENERAL DE LA INVESTIGACION.....	111
IV.2. POBLACION OBJETIVO Y RECOLECCION DE DATOS .....	114
IV.2.1. CUESTIONARIO ENVIADO.....	116
IV.2.2. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y CARACTERISTICAS GENERALES .....	119
IV. 3. CONSTRUCCION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	124
IV.4. VARIABLES INDEPENDIENTES.....	125
IV.4.1. VARIABLES INDEPENDIENTES: VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS.....	126
IV.4.2. VARIABLES INDEPENDIENTES: CARACTERISTICAS DEMOGRÁFICAS.....	128
IV.4. 3. VARIABLES INDEPENDIENTES: CARACTER EMPRENDEDOR .....	138
IV.4.4. CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS QUE AFECTAN AL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR GENERAL: COMPENSACION DIRECTIVA, CONTROL INTERNO Y PARTICIPACION EN EL CAPITAL .....	139
IV.5 VARIABLES DE CONTROL: NUMERO DE EMPLEADOS Y ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA.....	143
IV.6. ANALISIS PARA LA CONTRASTACION DE HIPOTESIS.....	146
<b>CAPITULO V. CONTRASTE DE HIPOTESIS.....</b>	<b>149</b>
V.1. EFECTO DE LAS VARIABLES DE CONTROL.....	149
V.2. INFLUENCIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA ESTRATEGIA DE EXPORTACION DE LA EMPRESA .....	151
V.3. RELACION DE LAS VARIABLES DEMOGRAFICAS DIRECTIVAS CON LA ESTRATEGIA DE EXPORTACION .....	155

## INDICE

---

<i>V.4. ANALISIS DE LOS EFECTOS DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR.....</i>	<i>186</i>
<i>V.5. EFECTO DE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS.....</i>	<i>190</i>
<i>CAPITULO VI. CONCLUSIONES.....</i>	<i>209</i>
<i>BIBLIOGRAFIA.....</i>	<i>221</i>
<i>ANEXO I.....</i>	<i>254</i>



Los directores generales son los responsables finales de la situación de la empresa, responden ante los propietarios del adecuado rendimiento de los bienes que posee la empresa. En los momentos actuales donde las empresas se encuentran sometidas a una alta competitividad en los mercados, un elevado grado de globalización y una deslocalización de las diferentes actividades, se evidencia que es necesario un elemento vertebrador de las empresas, que dé coherencia, coordine e integre de forma correcta cada parte de la cadena de valor de la empresa. Precisamente estas funciones son las que lleva a cabo el director general de la empresa.

Los directores generales<sup>1</sup> de las empresas han sido objeto de permanente investigación empírica, bien como parte del llamado equipo directivo, o *Top Management Team* (TMT), bien como entes individuales. De esta forma, para autores como Michel y Hambrick (1992), el director general se integra dentro del equipo directivo y este conjunto de personas formulan e implantan la estrategia empresarial. Sin embargo, para otros autores (ej. Hitt y Tyler, 1991; Thomas, Simerly, 1995; Boeker, 1997; Cockburn y Henderson, 2000; Sharma, 2000; Carpenter, 2002; Carmeli y Tishler, 2004; Jensen y Zajac, 2004; Hiller y Hambrick, 2005; Wu, Levitas y Priem, 2005; Combs, Ketchen, Perryman y Donahue, 2007; Mackey, 2008; Jaw y Lin, 2009; Cruz, Gómez- Mejía, Becerra, 2010; Li y Tang, 2010) es el director general el ingrediente determinante en la elección de la estrategia empresarial y, por ello, debe ser analizado de forma separada. Claramente Castanias y Helfat afirman que “hay características diferenciales entre los directivos de alto nivel y los de no tan alto nivel” (1991, pág. 160), por tanto, es necesario separar cada una las jerarquías laborales para intentar comprender el vínculo que une a cada ocupante del puesto de trabajo con sus funciones, de lo que se deriva que los directores generales deben ser analizados de forma separada del resto de miembros del equipo directivo.

En este sentido, en la presente investigación nos proponemos analizar cómo los directores generales toman las decisiones estratégicas. Estas decisiones estratégicas se

---

<sup>1</sup> En este trabajo utilizaremos la denominación “director general” para referirnos al puesto de trabajo que tanto hombres como mujeres pueden desempeñar de igual forma. Para simplificar la redacción, atendiendo a las reglas gramaticales de la lengua castellana, utilizaremos ese término teniendo en mente que el principio de no discriminación debe estar presente en todos los campos de la empresa.

concretarán en las decisiones de exportación como forma de crecimiento empresarial hacia nuevos mercados.

El comportamiento humano en el puesto de trabajo es objeto constante de investigación en recursos humanos. El comportamiento del director general es de vital importancia para la empresa, sus decisiones y actuaciones tienen unas consecuencias muy importantes para las empresas en general. Mintzberg (1976) estudia la actividad directiva y deriva un conjunto de funciones entre las que destacamos los “roles de toma de decisiones” según los cuales, el director general toma las decisiones estratégicas y lleva a cabo las acciones más apropiadas para orientar los recursos hacia los objetivos que las acciones estratégicas pretenden.

A pesar de que el análisis de la función directiva ha sido un tema recurrente en la literatura (véase Finkelstein y Hambrick, 1996 para una amplia revisión) a través del análisis de factores exógenos al director general como los sistemas de compensación o control interno, o los factores demográficos del director general que orientan su forma de razonar: edad, formación académica, experiencia previa, etc.; no se ha profundizado en cuáles son los factores psicológicos que llevan a los directores generales a la elección de una estrategia empresarial (Hiller y Hambrick, 2005). Tan sólo recientemente se ha comenzado a analizar el papel de la experiencia personal, los valores o, incluso, las emociones del director general en la elección de la estrategia (Peterson, Martorana, Smith y Owens, 2003; Hiller y Hambrick, 2005; Delgado, de la Fuente y de Quevedo, 2010; Delgado y de la Fuente, 2010; Nadkarni y Herrmann, 2010, Santos, García y Vallelado, 2011).

El director general posee unas características personales, conocimientos, cultura, hábitos, creencias, emociones e ideas que influyen en su estilo de dirección, de comportamiento y, por tanto, también, van a orientar la toma de decisiones que realiza (Collinson y Houlden, 2005; Delgado y De la Fuente, 2010; Delgado, De la Fuente y De Quevedo, 2010; Santos, García y Vallelado, 2011), “los mapas cognitivos de los directivos determinan qué información recibirá atención y cuál no” (Camelo, 2000, Pág. 167). Los mapas cognitivos se definen como la representación que una persona hace de

---

la realidad en relación con la información que posee y su forma de interpretarla (Fiol y Huff, 1992). La forma de razonar se determina por estos mapas cognitivos. Luego, los directores generales interpretan el entorno que les rodea en base a sus propias características o mapas cognitivos y diseñan la estrategia más adecuada. El modelo que recientemente Valle, García y Vallelado (2011) han analizado tiene en cuenta esta consideración: los directivos seleccionan la información en base a su forma de pensar y a las garantías que le ofrece la fuente para, en un momento posterior, establecen las conclusiones más adecuadas en base a dicha información. La investigación de Valle, García y Vallelado (2011) coincide con nuestro modelo propuesto en que, ambos, tienen en cuenta que los directivos interpretan la información desde su propia perspectiva, sin embargo, nuestro modelo va un paso más allá, proponemos que el director general interpreta la información disponible influido por unas determinadas características y diseña la estrategia que considera más adecuada para la empresa.

Nuestra investigación pretende unir y desarrollar una línea de análisis que observa al director general como persona sobre la que actúan, a la vez, su forma de razonar (mapas cognitivos) y las características organizativas que limitan o condicionan su libertad de actuación. El modelo propuesto en esta investigación analiza cómo el director general, que está dotado y se ve condicionado por unas características personales concretas (ej. edad, formación académica, carácter emprendedor), se encuentra limitado, también, por las características organizativas: sistemas de compensación y sistemas de control interno en el ejercicio de sus funciones, en concreto en la formulación de la estrategia.

La estrategia empresarial se definirá como el conjunto de objetivos y acciones que la empresa desarrollará para maximizar su valor en el mercado. La gran variedad de definiciones del concepto de estrategia<sup>2</sup> nos llevará a elegir la definición de Ansoff (1965). Esta definición tiene en cuenta tanto factores internos como externos a la empresa, importantes a la hora de formalizar nuestro modelo. Pero, además, la consideración que Ansoff (1965) hace de los diferentes componentes de la estrategia,

---

<sup>2</sup> Para una visión más completa de la terminología referida al concepto de estrategia veáse el trabajo de Ronda y Guerras (2010).

---

nos permite introducir el concepto de estrategia de crecimiento hacia nuevos mercados: la internacionalización de las empresas y, en concreto, la exportación.

En la presente investigación analizamos la estrategia de crecimiento empresarial hacia nuevos mercados a través de la exportación. El comercio internacional se ha dinamizado en los últimos años debido a la mejora en las comunicaciones, la globalización de los mercados, la mayor apertura de los mercados, etc. Cada vez, las empresas tienen en cuenta otros mercados como objetivo de su actividad comercial, por ello, es importante analizar cómo el director general se inclina hacia otros países en la búsqueda del crecimiento empresarial, muchas empresas han seguido esta estrategia en los últimos años y otras se plantean esta opción como forma para salir de una situación de malos resultados empresariales.

En el reciente trabajo de Nadkarni y Herrmann (2010) se afirma que “las características psicológicas de los directores generales sirven como lentes a través de las cuales observan las situaciones estratégicas y deciden la respuesta apropiada mediante la forma de recoger la información, la consideración de lo que es importante y de lo que no y la interpretación de las diferentes señales” (pág. 1051). De esto se deriva nuestro primer objetivo de investigación: unir, en un mismo modelo las características demográficas y psicológicas del director general para ver cómo capta la información del entorno.

Derivado de este primer objetivo surge el segundo: conseguir un marco conceptual más amplio, que nos permita observar la figura directiva de un modo integral, como persona dotada de un historial personal y profesional, sometida a unos condicionantes organizativos que limitan su libertad de actuación. Para conseguir este objetivo utilizaremos dos fuentes teóricas: el Enfoque Upper Echelons y la Teoría de la Agencia.

El Enfoque Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984) nos permitirá observar y analizar las características directivas, su capital humano. La Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1974) nos ofrece el análisis de los factores organizativos y su

influencia en el comportamiento directivo. La unión de ambas corrientes teóricas ofrece un marco conceptual muy poco investigado (con la excepción de Carpenter y Sanders, 2004 y Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005), que analiza al director general desde la perspectiva de ser un recurso enmarcado en una determinada posición organizativa. De esta forma, se consigue un sustento teórico esencial para analizar el comportamiento de una de las figuras más importantes en toda empresa.

El modelo propuesto analizará cómo el director general observa la posición de su empresa frente al resto de competidores, detecta las que se han denominado “ventajas competitivas o diferenciales” y las utiliza en la elección de la estrategia. Las ventajas competitivas se refieren a aquellos recursos o formas de coordinar y utilizar dichos recursos en los que la empresa es más eficiente y eficaz que el resto de sus competidores.

Sin embargo, la posesión de ventajas competitivas no es condición necesaria y suficiente para que el director general emprenda una determinada estrategia. De esta forma surge el tercer objetivo de esta investigación: comprobaremos qué tipo de ventajas competitivas se utilizan en la actividad de exportación. Por ello, analizaremos cómo el director general influye en la utilización de estas ventajas, cómo su forma de actuar y razonar determina el uso de dichas ventajas. En concreto, comprobaremos cuáles son los condicionantes personales que llevan al director general a utilizar las ventajas competitivas de que dispone para tomar la decisión estratégica de exportación.

Nuestra investigación pretende avanzar en la unión de esos enfoques teóricos complementarios que ofrezcan una visión más completa de la forma en que toman decisiones los directores generales. La unión de esos enfoques se sustenta en la comprobación empírica que desarrollaremos. Para conseguir los objetivos anteriores, este trabajo se estructura en seis capítulos.

En el primer capítulo delimitamos y definimos la estrategia de exportación como una decisión de crecimiento empresarial hacia nuevos mercados y clientes. Revisamos los factores que influyen en esta estrategia y concluimos que el elemento esencial en esta decisión es el director general. Este director general es un ente con características

---

personales distintas al resto de miembros de la empresa, que interpreta la realidad que afecta a su empresa y diseña la estrategia más apropiada.

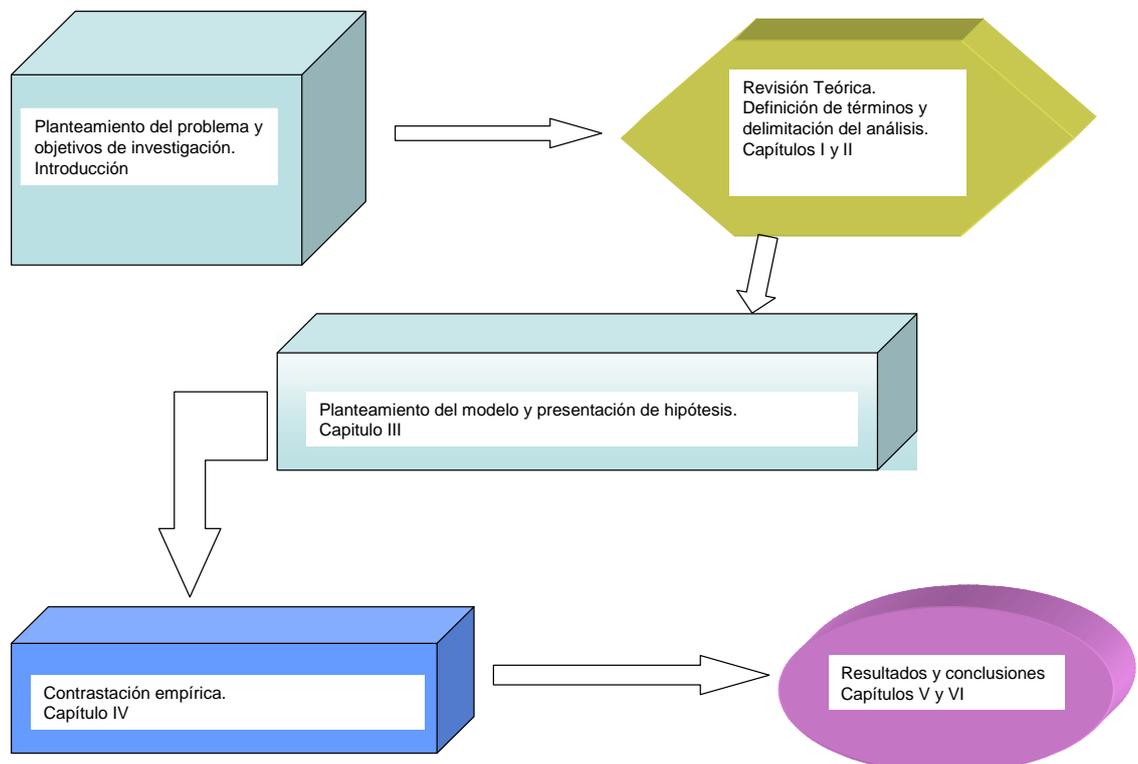
En el segundo capítulo nos centramos en la función directiva como factor determinante en la estrategia de exportación. La Teoría de la Agencia y el Enfoque Upper Echelons nos ofrecen un sólido sustento teórico para observar al director general como persona dotada de un capital humano, vinculada y sometida a unas determinadas condiciones organizativas que toma decisiones estratégicas, en concreto, decide la iniciación de la actividad exportadora o no de la empresa que dirige. En este segundo capítulo se unen ambos enfoques teóricos para conformar un sustento teórico esencial. Las características personales del director general no van a ser los únicos elementos que orienten su forma de pensar sino, también, las características organizativas, como el sistema de compensación y control, limitan la libertad de actuación directiva.

El tercer capítulo presenta el modelo propuesto. Este modelo resumen los objetivos que nos hemos planteado: dar forma a un marco teórico más amplio y completo que observa al director general con sus características personales sometido a unas características organizativas y observar cómo el director general utiliza las ventajas competitivas de su empresa. La visión del director general sobre la posesión de ventajas competitivas y las limitaciones de los elementos que le afectan, van a llevarle hacia la exportación o el mantenimiento en los mismos mercados. Una novedad importante de la presente investigación, es que las características vinculadas con el director general se estudian tanto como elementos que afectan de forma directa a la estrategia y como elementos moderadores que afectan a la relación que une la posesión de ventajas competitivas y la estrategia de exportación. Esto significa que la posesión de dichas ventajas no es condición necesaria y suficiente en el inicio de la actividad de exportación sino que depende del que hemos presentado como elemento esencial de la organización: el director general y su forma de interpretar la realidad. La revisión de la fragmentada literatura anterior nos permitirá formular las hipótesis que serán objeto de contrastación empírica.

En el capítulo cuarto exponemos la investigación empírica que hemos desarrollado. Para llevarla a cabo debimos elaborar un cuestionario apropiado que nos permitió reunir la información más personal sobre el director general. Tras realizar análisis para comprobar la representatividad de la muestra obtenida, emprendimos estudios previos de dicha muestra que nos ofrecen los primeros resultados importantes en la investigación. Al objeto de contrastar las hipótesis que conforman el modelo, procedimos a realizar regresiones logísticas binarias que nos permitieron comprobar la vinculación de cada característica con la estrategia de exportación. La regresión logística binaria posibilita encontrar un conjunto de variables que permite estimar la probabilidad de que, en nuestro caso, una empresa se convierta en exportadora o se mantenga en sus mercados de origen.

El capítulo cinco y seis analizan los resultados y ofrecen las conclusiones sobre el avance en la investigación y el cumplimiento de los objetivos pretendidos. El Gráfico 1 resume la estructura de esta investigación.

**Gráfico 1. Esquema general de la investigación**



Fuente. Elaboración propia



# **CAPITULO I. LA ACTIVIDAD EXPORTADORA DE LA EMPRESA COMO DECISION ESTRATEGICA DE CRECIMIENTO**

En este primer capítulo presentamos la decisión de internacionalización como una decisión estratégica de crecimiento. Se organizará en tres secciones. La primera se destina a revisar algunos de los conceptos de estrategia empresarial más utilizados. Comprobaremos los caracteres comunes a esas definiciones y los diferentes niveles de la estrategia. La segunda sección se destina a analizar la estrategia de internacionalización como estrategia de crecimiento empresarial de tipo corporativo hacia nuevos mercados. En esta segunda sección, se repasarán los principales enfoques económicos que intentan explicar la internacionalización. Se subraya la idea de la internacionalización como proceso a lo largo del tiempo: proceso de aprendizaje organizativo en el que la empresa irá comprometiendo cada vez más recursos. La tercera sección de este capítulo se centra en la que se considera la primera fase de dicho proceso: la exportación. Se revisarán los factores que intervienen en la decisión de exportación haciendo hincapié en el caso español. Esto nos llevará a concluir que el director general es un elemento esencial en la decisión de exportar.

## **I.1. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

Sin ánimo de ser exhaustivos revisamos la literatura sobre la definición de estrategia y analizamos las características de los conceptos establecidos sobre la misma. La primera conclusión obtenida es que no existe consenso sobre la definición del término estrategia. Atendiendo a las definiciones primitivas de la estrategia, que se recogen en la Tabla 1, podemos observar algunas de las características que después han tenido en cuenta otros investigadores posteriores: planificación, “lucha” contra competidores, uso racional de los recursos.

En general, puede afirmarse que la estrategia constituye la definición de la contribución económica y no económica que se pretende ofrecer a los propietarios y la sociedad en general. Si la estrategia está orientada al logro de fines concretos, uno de estos fines es, precisamente, conseguir que los propietarios tengan una alta rentabilidad de su inversión. Es lógico pensar que los propietarios deseen maximizar el valor de su empresa en el mercado. Por su parte, la sociedad espera que la empresa devuelva parte de lo que recibe a través de la riqueza que se transmite a los trabajadores (por ej.). De esta forma, los primeros intentos de definición se ven concretados y ampliados en otras descripciones que resumimos en la tabla 1. Como afirman Ronda y Guerras (2010): “ la esencia del concepto de estrategia es mantener el equilibrio de la relación de la empresa con su entorno mediante la ejecución de acciones y utilización racional de los recursos” (pág.21). En todas las definiciones vemos elementos comunes que serán especificados en la tabla 2.

**Tabla 1. Definiciones de estrategia**

Autores	Definición
<b>Definiciones primitivas</b>	
Origen Etimológico. Stratego	Planificar la destrucción del enemigo en razón de un uso eficaz de los recursos
Von Neumann y Morgenstern (1947)	Selección y ejecución de acciones a partir de una determinada coyuntura de partida
Chandler (1962)	Elemento que determina las metas básicas a largo plazo, así como adopción de acciones y asignación de recursos a dichas metas
<b>Definiciones actuales</b>	
Andrews (1965)	Conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento estable
Schedel y Hatten (1972)	El conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la empresa con su entorno
Glueck (1976)	Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son desarrollados
Lorange y Vancil (1977)	Conjunto de objetivos a largo plazo, las políticas que van a adoptar y la concreción de los planes y metas a corto plazo que el directivo o líder de la empresa fija
Mintzberg (1978)	La estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente determinado, una pauta de acción para lograr vencer al enemigo sometida a unos objetivos comunes y concretos de las personas que conforman la organización. La estrategia implica una ubicación de la empresa en la economía, en el entorno donde se integra
Porter (1980)	La estrategia competitiva implica la definición de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales fines
Argyris (1985)	La formulación e implantación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización y la evaluación de sus fuerzas y debilidades
Andrews (1965)	Patrón de decisiones en una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas, proporciona los planes y las políticas principales para alcanzarlos y define el campo de negocios que la empresa persigue, la clase de organización humana y económica que es o aspira a ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes, comunidades, etc. Define los negocios en que una empresa competirá, preferentemente por la forma en que asignará los recursos para transformar las competencias distintivas en ventajas competitivas
Menguzzato y Renau (1991)	Se propone explicar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, sus decisiones sobre actividades y estructuras de la organización y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que emprenderá durante un determinado periodo de tiempo
Hax y Majluf (1991)	La estrategia de la empresa es un concepto multidimensional que abarca todas las actividades vitales de la empresa, proporciona un sentido de unidad y de búsqueda de los mismos objetivos para todas las partes componentes de la empresa
Fernández (1993)	Fija la dirección a seguir por la empresa, lo que da coherencia a las diferentes decisiones que se tomen en ella
Bueno (1996)	El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta al tipo de negocio en el que desea centrarse y qué clase de organización quiere ser
Johnson y Scholes (1999)	La orientación y el alcance de la organización a largo plazo, idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los stakeholders
Grant (2000)	Determinante del éxito en la organización, que implica una definición de objetivos clara, consistente y en el largo plazo; una profunda comprensión de su entorno competitivo; una explotación adecuada de sus recursos y una implantación efectiva

Fuente: Elaborada a partir de Bueno, Morcillo y Salmador (2006)

De estas definiciones y siguiendo el estudio desarrollado por Ronda y Guerras (2010) que nos ofrece las palabras más frecuentes en las definiciones de la estrategia, podemos establecer las características comunes en la tabla 2. Hemos añadido la visión social de la estrategia empresarial como una característica que es importante en los

momentos actuales debido al entorno económico y ético de la sociedad, en la actualidad la sociedad demanda empresas más comprometidas con los individuos de un país.

**Tabla 2. Caracteres definatorios de la estrategia**

<b>CARACTERES</b>	<b>DEFINICION</b>
Acciones y metas	Resume acciones y objetivos a largo plazo
Características de la empresa	Conjunto coherente y unificado de objetivos y decisiones a diferentes niveles
Planificación	Perspectiva de largo plazo. La empresa tiene un horizonte temporal de largo plazo
Entorno y recursos	Perspectiva interna/ externa. Tiene en cuenta la situación interna y externa a la empresa. La estrategia se adapta a las circunstancias cambiantes internas y externas
Proceso	Aplicación de la racionalidad. Previsión y adaptabilidad. Implica una reflexión sobre la situación actual y los objetivos futuros
Enfoque social	La empresa tiene un compromiso con la sociedad. Devuelve parte de los recursos que utiliza a accionistas, trabajadores, estados, etc.

Fuente. Adaptado de Ronda y Guerras, 2010

Habitualmente se distinguen tres niveles en la definición de estrategia: corporativo, competitivo y funcional, desde lo más general a lo más específico, cuyas principales características se recogen en la tabla 3.

**Tabla 3. Niveles de la estrategia**

DENOMINACION	DEFINICION	TIPOLOGIA
Corporativa	Combinación de sectores donde la empresa tiene interés y elección de las acciones más apropiadas en cada uno de ellos	1.De bajo crecimiento Sin cambios Retraerse Concentración  2.Estrategia de alto crecimiento Adquisición de competidores Integración vertical Expansión geográfica Diversificación
Competitiva	Búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector (Porter, 1980)	1.Liderazgo en costes 2.Diferenciación 3.Enfoque
Funcional	Conjunto de acciones a realizar en cada área funcional utilizando los recursos disponibles para lograr un efecto sinérgico	

Fuente. Elaboración propia

La interrelación que existe entre los distintos niveles de concreción de la estrategia es evidente. Toda empresa debe definir en qué tipo de sector va a actuar, cuáles serán los productos que ofrecerá en los distintos mercados. De esta forma, establecería la estrategia a nivel corporativo. Una vez definidos los mercados y los productos o servicios, debe concretar cuál será su comportamiento dentro de cada mercado y cuál será su actividad frente a los competidores de ese sector. Define, por lo tanto, sus estrategias competitivas. Por último, establece cuál será la distribución de los recursos de forma interna entre cada una de las áreas funcionales de la forma más eficiente y eficaz posible. Configura entonces sus estrategias funcionales. Todas las decisiones, como hemos visto en las características definitorias de la estrategia, conforman un todo totalmente integrado y coordinado. Cada decisión, a cualquier nivel,

apoya a las demás y permite conseguir los objetivos a largo plazo que constituyen la estrategia.

En el desarrollo de esta tesis utilizaremos la definición que Ansoff (1965 y 1976) hace del concepto de estrategia de crecimiento, que más tarde concretaremos en la internacionalización de la empresa. Las razones que nos llevan a elegir esa definición son que tiene presente la evaluación y análisis del ambiente interno y externo a la empresa y su definición del vector de crecimiento. Como formularemos en nuestro modelo, en el capítulo III, el director general comprueba la situación de su empresa en comparación con el mercado, esto es, evalúa los recursos de que dispone con respecto a la situación de su empresa en el sector para elaborar la estrategia. Por otra parte, la definición de los componentes de la estrategia que hace Ansoff (1965) permite tener en cuenta una perspectiva dinámica del concepto en el denominado “*vector de crecimiento*”. La empresa se sitúa en un punto actualmente y decidirá hacia qué combinación de producto- mercado desea encaminarse. En el modelo propuesto, analizamos los factores que llevan al director general a plantear el crecimiento de la empresa a través de la búsqueda de nuevos mercados.

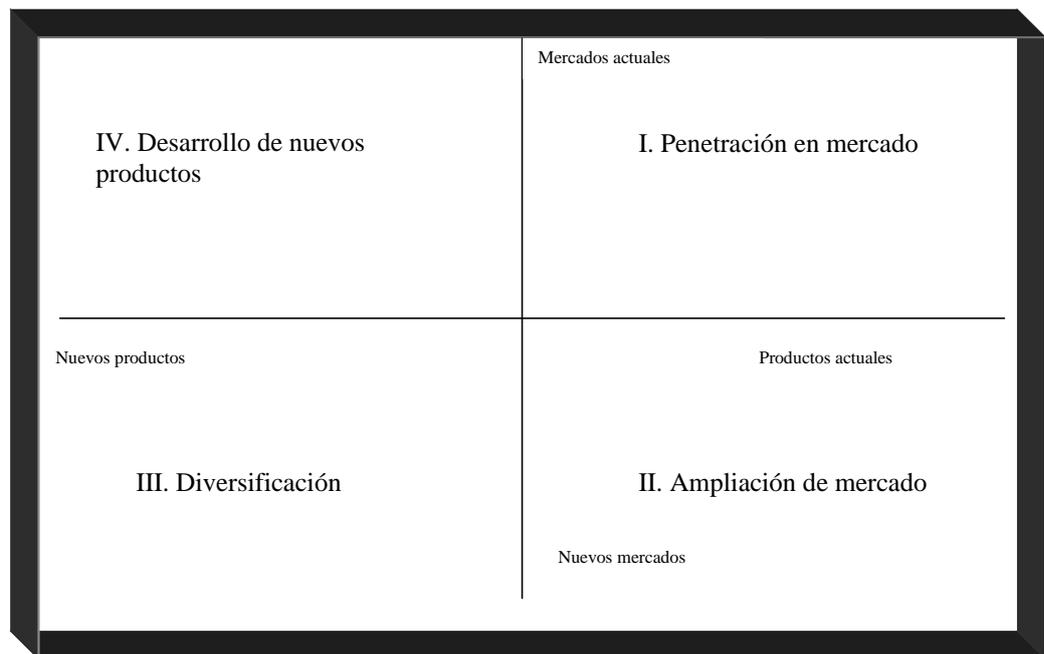
Para Ansoff (1976) la estrategia es el “conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable” (pág 123). La estrategia explicita las combinaciones productos- mercados en los que se encuentra la empresa y hacia las que va a dedicar sus esfuerzos en el futuro. Por tanto, según esta definición, estará compuesta por los siguientes elementos:

-Combinación producto- mercado o campo de actividad. Concreta los sectores en los que actúa la empresa, los productos, los clientes y la tecnología que utiliza en la actualidad. Para el adecuado diseño de la estrategia es preciso un conveniente análisis de la situación de partida de la empresa, es decir, del estado en el que se encuentra en el momento de definir la estrategia.

-Vector de crecimiento. Indica la dirección hacia la que la empresa se dirige partiendo de la combinación producto- mercado en la que habitualmente se encuentra.

Es decir, indica a qué tipo de mercados y productos va a dedicar sus recursos y esfuerzos en el futuro. En el gráfico 2 se representan las distintas alternativas que plantea dicho vector de crecimiento.

**Gráfico 2. Vector de crecimiento**



Fuente: Adaptado de Bueno (1996)

- Ventaja competitiva. Constituye el conjunto de características particulares de la combinación producto- mercado que proporcionan una posición única y superior al resto de los competidores. Implica la forma individual que la empresa tiene para entrar en las nuevas combinaciones de productos- mercados. Aprovecha su saber hacer, su mejor conocimiento frente al resto de los competidores. La ventaja competitiva se basa en encontrar las actividades, recursos, conocimientos, etc. que la empresa posee y sabe utilizar mejor que sus competidores.

Estos tres elementos anteriores (campo de actividad, vector de crecimiento y ventaja competitiva), implican una visión de la estrategia de la empresa desde una perspectiva externa. Es decir, tienen en cuenta que la empresa se encuentra inmersa en

un entorno donde existen otras organizaciones análogas con las cuales compite y sobre las cuales puede tener una ventaja competitiva. Hay que tener en cuenta, además, un cuarto elemento:

- Sinergia. Es la “medida de la aptitud de la empresa para alcanzar el éxito en una nueva entrada producto- mercado” (Ansoff, 1976, pág. 129). Implica una visión interna de la empresa, un conocimiento de lo que la empresa “sabe hacer “ y cómo puede aprovecharlo en cada parte de la organización. La compañía aprovecha su conocimiento interno para asignar los recursos de que dispone entre cada una de sus partes. El uso de los recursos con efecto sinérgico hace que el valor esperado de la totalidad sea mayor que la suma del uso individual de dichos recursos.

Con la ventaja competitiva y la sinergia, Ansoff (1976) introduce dos características igualmente importantes en la estrategia: la situación interna y externa de la compañía. Las circunstancias internas implican la posesión de elementos distintivos frente al resto de competidores, ventajas competitivas, y la distribución de los recursos entre cada una de las partes de la empresa. La situación externa evalúa la relación que la empresa tiene o va a mantener con el resto de organizaciones de su entorno.

## **I.2. LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: ENFOQUES TEORICOS**

En esta segunda sección nos centramos en el análisis de la internacionalización de la empresa como decisión estratégica que la empresa toma para ampliar sus mercados, es decir, el crecimiento empresarial que Ansoff (1976) menciona en su definición de estrategia y que revisamos en la sección anterior. La literatura económica está interesada en responder a las preguntas de por qué se produce la internacionalización de las empresas, cuáles son los factores que llevan a justificar esta decisión estratégica, qué razones explican la situación de cada una de las actividades a

nivel mundial y cuál es el modo más adecuado para el crecimiento hacia mercados internacionales.

Diversas teorías han tratado de ofrecer un razonamiento lógico a las anteriores preguntas. Estas teorías se pueden agrupar en tres grandes apartados:

- \* Teorías del comercio internacional o Teorías macroeconómicas.

- \* Teorías de la internalización: Teoría de la Internalización y Paradigma Ecléctico de Dunning.

- \* Teorías sobre la internacionalización de la empresa: Modelo de Uppsala, Paradigma de Porter, Enfoque estratégico, Enfoque de Red.

Todos estos enfoques, recogidos en la tabla 4, se comentan brevemente en los apartados siguientes para, más adelante, realizar algunas observaciones generales sobre el estudio de la internacionalización de las empresas españolas.

### **I.2.1. TEORIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL: TEORIAS MACROECONOMICAS**

#### **TEORIA NEOCLASICA DEL COMERCIO INTERNACIONAL: MODELO DE HECKSCHER- OHLIN (Ohlin, 1933)**

Tras los primeros intentos explicativos de Adam Smith (1776) sobre el comercio internacional basados en la ventaja absoluta, es decir, cada país exporta las mercancías que produce a un menor coste y la introducción del concepto de ventaja relativa de Ricardo (1817), por la que cada país exporta aquellas mercancías que fabrique con una mayor eficiencia comparativa, el modelo Heckscher- Ohli (Ohlin, 1933) asume una situación de competencia perfecta entre los países para los intercambios de bienes y factores de producción. Tiene, además, en cuenta que no existen costes de traslado de los productos entre los diferentes países. A partir de estas premisas, un país exporta

aquellos productos en cuya elaboración se utiliza intensivamente el factor productivo relativamente más abundante en ese país y, por tanto, que tiene un coste más reducido en su elaboración.

Esta teoría identifica internacionalización de la empresa con la actividad exportadora. Se basa en supuestos netamente irreales: los mercados no son perfectos y existen costes de transporte entre los diferentes países y barreras físicas o logísticas difíciles de solventar y que ralentizan el intercambio entre los diferentes países. Esta teoría se critica por las conclusiones a las que llega Leontieff (1953) que observa cómo Estados Unidos, un país donde la mano de obra era, comparativamente hablando, de un coste más elevado que en otros países, exportaba bienes intensivos en mano de obra.

#### TEORIA NEOTECNOLOGICA: TEORIA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Esta teoría introduce, en contra de las anteriores, en las que parece que cada país se comporta como una empresa, a las empresas como elemento explicativo del comercio internacional. Para Vernon (1966), las características propias de un país determinarán si existe o no incentivo para introducir un tipo concreto de productos. Así, en una primera etapa, los productos innovadores se crearán y producirán en los países de origen de las empresas y desde allí se exportarán hacia otros países.

En una segunda etapa, a medida que la demanda del bien a nivel internacional crece, las economías de escala y los costes de transporte se incrementan. En esta situación la empresa puede decidir situar centros de producción en otros países para abastecer dicha demanda.

En la tercera etapa, en el país de origen la demanda ya es madura y la competencia es muy intensa porque han aparecido productos similares. La empresa elegirá países menos avanzados donde los factores productivos tendrán un menor coste

para elaborar productos más estandarizados. En esos lugares la demanda para su producto está aún creciendo y la competencia no es intensa.

En resumen, esta teoría explica la internacionalización de la empresa como un proceso en el que la empresa pasa desde una actividad exportadora desde el país donde se produce la innovación, hacia la inversión directa en el exterior. Es decir, la empresa sigue un proceso evolutivo en el que cada vez compromete más recursos.

Este modelo se ha criticado puesto que no explica cómo se produce la transición de una etapa a otra y cuál es la duración de cada etapa (Canals, 1994, Daniels y Radebaugh, 1993). No justifica por qué unas empresas parecen permanecer en una fase concreta y no evolucionan hacia la siguiente y otras se sitúan en las últimas fases del ciclo sin pasar por las anteriores.

## **I.2.2. TEORIAS DE LA INTERNALIZACION: TEORIA DE LA INTERNALIZACION PROPIAMENTE DICHA. PARADIGMA ECLECTICO DE DUNNING**

Ambas aplican la Teoría de los Costes de Transacción al campo internacional. Dentro de este epígrafe destacan la Teoría de la Internalización propiamente dicha (Buckley y Casson, 1976) y el Paradigma Ecléctico de Dunning (Dunning, 1979).

### **TEORIA DE INTERNALIZACION**

La decisión de internacionalizarse se ve afectada por los siguientes factores (Buckley y Casson, 1976):

- Factores específicos del sector: estructura de los mercados y naturaleza de los productos.

- Factores específicos del grupo de países donde se sitúa la empresa.
- Factores específicos del país: situación sociopolítica y fiscal de la nación destino de las actividades de internacionalización.
- Factores específicos de la empresa: habilidades directivas para internalizar las transacciones, por ejemplo.

Esta teoría explica la internacionalización cuando la empresa internaliza los mercados de productos intermedios en situaciones que traspasan las fronteras nacionales. De esta forma elegirán la localización de sus actividades que menor coste les suponga en función de los factores anteriores. El límite de la internacionalización estará en el punto en el que los costes de internalizar estas actividades superen a los beneficios.

Esta teoría carece de una visión dinámica que permita explicar cómo la evolución de las empresas puede interferir en el proceso de internacionalización e, incluso, obligar a replegarse a sus antiguos mercados de nacimiento.

#### PARADIGMA ECLECTICO DE DUNNING (1979)

Para esta teoría la internacionalización de las empresas se basa en la presencia de tres tipos de ventajas. Cuanto mayores sean estas y mayores sean los beneficios esperados de la explotación a nivel internacional, mayor será la probabilidad de que la empresa internalice las transacciones que procedan de la gestión de los activos. La internacionalización se produciría por la internalización de las transacciones a nivel internacional. Esta teoría considera que es condición necesaria para que se produzca la internacionalización que las empresas posean ventajas de activos y deseen trasladarlas a otros países. Las ventajas son las siguientes:

- Ventajas basadas en activos o de propiedad de activos específicos que las empresas mantienen frente al resto de los demás competidores.
- Ventajas asociadas a las transacciones, al internalizar actividades multinacionales en lugar de acudir al mercado.

- Ventajas vinculadas a la localización, derivadas de la imperfección de los mercados que permiten ubicar los diferentes activos en distintos lugares, aprovechando las ventajas de cada país y transferir los productos semiterminados de un país a otro.

Esta teoría contiene una visión estática de la internacionalización de las empresas (Kogut, 1983, 1985), justifica sólo la existencia de la inversión directa en el exterior pero no indica si el grado de internacionalización se podría incrementar a lo largo del tiempo y en qué condiciones las ventajas pueden evolucionar, incrementarse, retraerse o, incluso, transferirse desde unos países a otros (Davidson y McFeteridge, 1984, 1985).

### **I.2.3. TEORIAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA: MODELO DE UPPSALA, PARADIGMA DE PORTER, ENFOQUE ESTRATEGICO, ENFOQUE DE REDES**

#### **MODELO DE UPPSALA**

Para Johanson y Wiedersheim- Paul (1975), Johanson y Vahlne (1977, 1990), Wiedersheim- Paul, Olson y Welch (1978), Gemser, Brand y Sorge (2004) la internacionalización de las empresas constituye un proceso gradual. Las empresas, cada vez, van comprometiendo un mayor nivel de recursos a medida que su experiencia y conocimiento se incrementa. Así el proceso de internacionalización abarcará las siguientes etapas:

1. Exportación esporádica. En este estadio, la empresa no ha asumido como propia la estrategia de internacionalización sino que se limita a responder a los diversos pedidos que se le realizan a nivel internacional.

2. Exportación mediante agente. La empresa comienza a comprender que la actividad exportadora puede ser una estrategia adecuada pero no desea comprometer una parte importante de sus recursos puesto que su experiencia no es amplia y la incertidumbre de los mercados es elevada. En esta etapa las exportaciones se destinan a países con los que la distancia física o cultural no es elevada. Suelen utilizarse mediadores para acceder a dichos mercados, agentes, que permitan la penetración en los mismos de una forma más segura y con menor riesgo.
3. Ventas mediante filiales comerciales. A medida que la experiencia en las actividades de exportación se incrementa y, por tanto, el conocimiento acumulado en la empresa sobre estas actividades se va haciendo más amplio, la empresa comienza a comprometer más recursos. En este periodo, desea controlar con más intensidad cómo llegan los bienes a los consumidores finales. Comienza a utilizar sus propios medios para acceder a los clientes mediante filiales comerciales propias.
4. Filiales de producción y comercialización. Esta última etapa se caracteriza por la inversión directa de la empresa en la actividad productiva exterior. En este estadio la empresa desea controlar todo el proceso de elaboración y distribución de sus bienes. Su experiencia acumulada le lleva a ubicarse en los lugares más idóneos para ello.

Sin embargo, cuando observamos la realidad empresarial nos encontramos que no todas las empresas siguen este proceso gradual “saltando” a etapas más avanzadas y olvidándose de las intermedias. Este modelo tampoco explica la duración de cada etapa ni, incluso, por qué algunas empresas se estancan en el proceso y no llegan a establecer filiales de producción.

### PARADIGMA DE PORTER (1991)

La internacionalización, para esta teoría, es un proceso en el que intervienen un conjunto de factores principalmente centrados en las características de los países donde las empresas ubicarán cada parte de su cadena de valor. Las peculiaridades de cada país son las siguientes:

- La acción del gobierno de cada país que puede influir en los otros factores.
- La disponibilidad y costes más bajos de factores productivos en cada país, como recursos humanos o infraestructuras.
- Las características de la demanda interior de los bienes y servicios.
- La existencia de sectores de apoyo o afines.
- La actividad competitiva de otras empresas a nivel internacional.

Estas peculiaridades de cada país van a condicionar el lugar donde la empresa ubique sus actividades y, también, pueden condicionar la obtención y explotación de ventajas competitivas. Esta teoría tiene un enfoque macroeconómico que le impide justificar por qué, algunas empresas sólo se internacionalizan a través de la exportación y no evolucionan hacia otras actividades.

### OTROS ENFOQUES RECIENTES: ENFOQUE ESTRATEGICO Y DE REDES

Bajo el prisma de la Dirección Estratégica la internacionalización de la empresa es un proceso consciente. Este proceso se sustenta en el análisis y comparación de las ventajas y oportunidades con desventajas y amenazas del entorno, siendo siempre

consciente de los recursos y capacidades de las organizaciones. La dirección de la compañía es un ente esencial en dicho proceso, es la dirección la que elabora la estrategia más adecuada a seguir. En este sentido los trabajos de Bartlett y Ghoshal (1987 y 1989), Ghoshal (1987) y Hamel y Prahalad (1985) se centran en la organización y su dirección como los elementos esenciales en el proceso de internacionalización.

Desde este enfoque la internacionalización se observa como un constante aprendizaje y adaptación organizativa a las circunstancias existentes y los mercados en los que las empresas se van introduciendo. Esta adaptación no tiene tan sólo un sentido de dar mayor utilidad a los recursos sino también un cambio en la forma de pensar y de comportarse de los recursos humanos.

Por su parte, para el Enfoque de Redes (Johanson y Mattson, 1988), la red está formada por el conjunto de relaciones que unen a una determinada empresa con sus proveedores, clientes, etc. Estas relaciones se basan en la confianza mutua y la independencia de cada miembro. Se trata de relaciones a largo plazo que permiten llevar a cabo transacciones sin internalizarlas en una sola empresa, ni acudir al mercado.

Para Johanson y Mattson (1988) la internacionalización de las empresas se explica como un proceso de interacción entre las ventajas competitivas de la empresa, las ventajas de localización de cada país y las ventajas competitivas del resto de miembros que componen la red. Los problemas de falta de información y experiencia, que todas las empresas aducen en el proceso de internacionalización, se ven solventados por la transmisión de conocimientos entre las empresas que conforman la red.

Una empresa de la red suele iniciar su proceso de internacionalización a través de la exportación hacia mercados geográficamente próximos, donde la ausencia de conocimiento y experiencia no implica un grado elevado de riesgo. El resto de las empresas de la red pueden utilizar el conocimiento adquirido por esta empresa “solitaria” para comenzar su presencia internacional. La acumulación de experiencias y el saber hacer que las empresas de la red van adquiriendo se van transmitiendo para incrementar la presencia internacional de la red.

LA INTERNACIONALIZACION: ¿ PROCESO O PUNTO DE LLEGADA ?

¿ La internacionalización de la empresas es un proceso en el que cada vez se comprometen un mayor volumen de recursos o es una decisión puntual?. Las diferentes teorías que hemos repasado en el apartado anterior contienen distintos conceptos que se resumen en la Tabla 4.

**Tabla 4. Enfoques teóricos en el estudio de la internacionalización**

TEORIAS	SUPUESTOS	FORMA DE INTERNACIONALIZACION
Ventaja Absoluta (Smith, 1776)	Un país exporta bienes con ventaja absoluta en costes	Exportación
Ventaja Relativa (Ricardo, 1817)	Un país exporta bienes con ventaja relativa en costes	Exportación
Modelo de Heckscher- Ohlin (1933)	Un país exporta bienes en los que se utiliza de forma intensiva los factores más abundantes	Exportación
Teoría del ciclo de vida del producto (1966)	El ciclo de vida del producto se realiza, también, en el contexto internacional	La internacionalización es un proceso de tres etapas
Teoría de la internalización (1976)	Las empresas internalizan las transacciones que tienen un beneficio superior al intercambio en el mercado, incluso a nivel internaciona.	Visión estática. Inversión directa en el exterior
Paradigma Ecléctico de Dunning (1979)	La empresa posee ventajas de activos que traslada a otros países	Visión estática. Inversión directa
Modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975)	La internacionalización conlleva un compromiso creciente de la empresa	Es un proceso de cuatro etapas
Paradigma de Porter (1991)	La empresa sitúa cada parte de su cadena de valor en el país donde mayores ventajas competitivas posea	Es un proceso creciente que trata de adaptarse a las circunstancias cambiantes
Enfoque estratégico	La empresa acumula experiencias, aprende y se adapta a las características de los mercados donde se sitúa	Es un proceso de adaptación interna y compromiso creciente a nivel internacional
Enfoque de redes (1988)	La red es un vínculo entre empresas que aprovechan las experiencias internacionales de cada una	Proceso de aprendizaje creciente que aplica el conocimiento y experiencia de las empresas de la red

Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar dos diferentes formas de ver la internacionalización, como algo estático: Ventaja Absoluta (Smith, 1776), Ventaja Relativa (Ricardo, 1817), Modelo de Heckscher- Ohlin (1933), Teoría de la Internalización (1976), Paradigma Ecléctico de Dunning (1979), en las que la internacionalización adopta la forma de exportación o inversión directa exclusivamente.

El segundo modo de contemplar la internacionalización, como proceso: Teoría del Ciclo de Vida del Producto (1966), Modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), Paradigma de Porter (1991), Enfoque Estratégico, Enfoque de Redes (1988); en los que la internacionalización implica el crecimiento de la empresa y donde cada vez se compromete un mayor volumen de recursos de la misma.

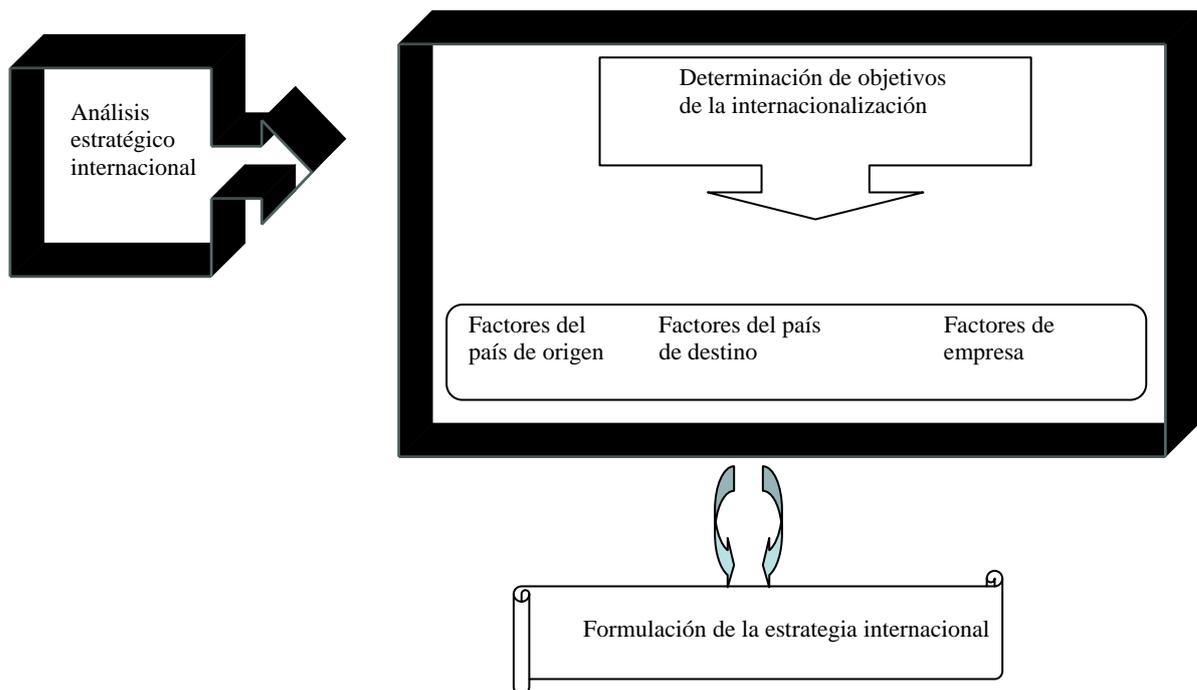
En línea con esta segunda forma de ver la internacionalización, las pymes españolas siguen un proceso gradual en la actividad internacional (Gutiérrez y Heras, 2000). Suelen comenzar por la actividad de exportación y evolucionan hasta la inversión directa en el exterior. Por esto, en nuestro caso adoptamos el concepto de internacionalización como proceso de aprendizaje gradual que implica un creciente compromiso de recursos en los mercados internacionales (Johanson y Vahlne, 1977). En este proceso, la empresa acumula experiencias y conocimientos que va aplicando en etapas sucesivas. En consonancia con el Modelo de Uppsala, la internacionalización comienza con la exportación hacia otros países de los bienes y servicios que la empresa elabora.

En el tejido empresarial español “la actividad exportadora constituye, por una parte, una manifestación de la internacionalización y del grado de competitividad y, por otra, uno de los instrumentos más importantes en el proceso de internacionalización de muchas pymes” (Fernández y Castresana, 2006, pág. 155). Teniendo en cuenta esta relevancia nos centramos en el estudio de la actividad exportadora como forma de internacionalización.

### I.3. LA ACTIVIDAD EXPORTADORA: EL CASO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

“La internacionalización de la empresa puede contemplarse como una decisión que, siguiendo el proceso de la dirección estratégica, comenzaría con un análisis estratégico, continuaría con una formulación de estrategias a distintos niveles para, finalmente ponerlas en práctica” (Claver y Quer, 2001, pág. 37). El esquema que sigue la empresa para el diseño de la estrategia de internacionalización se refleja en el gráfico 3:

**Gráfico 3. Análisis estratégico para la decisión de exportación**



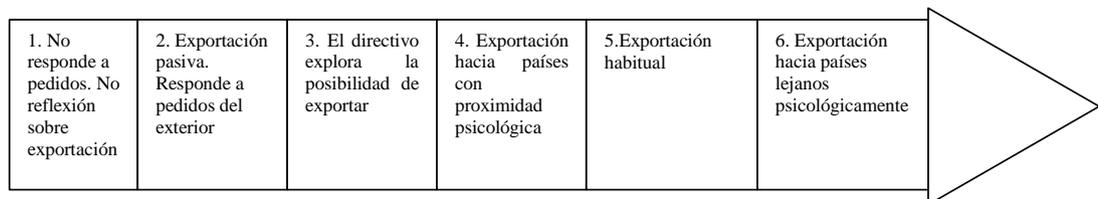
Fuente. Adaptado de Claver y Quer (2001)

Si la exportación se contempla como una parte de la estrategia de crecimiento, es, por tanto, una decisión estratégica y, por ello, objeto de reflexión y análisis estratégico. Dentro del proceso de internacionalización el modelo de Uppsala que, como hemos

visto anteriormente, las empresas españolas siguen, distingue dos primeras etapas: exportación esporádica y exportación regular, como acabamos de ver en la sección anterior. La exportación se caracteriza por el hecho de que la empresa elabora sus bienes y servicios en el mercado español y hace llegar dichos bienes y servicios hasta los distintos clientes en todo el mundo. La exportación es una decisión estratégica (Alonso y Donoso, 1998) que procede, por tanto, de la reflexión sobre las ventajas y desventajas apreciadas en el entorno internacional y el análisis interno de la compañía.

Siguiendo la argumentación de la exportación como estrategia, otros investigadores han analizado cómo evoluciona la actividad exportadora a lo largo del tiempo distinguiendo diversas etapas. Leonidou, Katsikeas y Piercy (1998) realizan un amplio análisis de estos modelos de exportación de los que destacamos el modelo de Bilkey y Tesar (1977) que incide de una forma clara en la contribución que el director general tiene en el proceso de internacionalización a través de la exportación. Dicho modelo, resumido en el gráfico 4, distingue seis etapas.

**Gráfico 4. Etapas en la actividad exportadora (Bilkey y Tesar, 1977)**



Fuente. Adaptado de Bilkey y Tesar (1977)

Este modelo nos permite apreciar cómo el director general de la empresa acumula información sobre la actividad internacional. La atención a los pedidos de clientes de otros países le sirve para obtener conocimiento sobre los negocios internacionales. Este conocimiento, en la tercera etapa, le servirá para analizar la posibilidad de transformar en permanente algo que realizaba de forma esporádica. En este sentido, el director general valora las ventajas y desventajas de la actividad exportadora como estrategia futura consciente y permanente, es decir, la exportación habitual implica un proceso de reflexión similar al que Claver y Quer (2001) establecen.

En el caso español, el interés de los investigadores y las empresas por la internacionalización ha estado creciendo en los últimos años. La actividad exportadora se ha configurado como un fenómeno de gran importancia en los últimos años. Utilizando como base los datos proporcionados por la web del Instituto Nacional de Estadística, podemos apreciar en la tabla 5 la creciente actividad exportadora de la economía española y ello a pesar de una cierta ralentización en los últimos años.

**Tabla 5. Importancia relativa de la actividad exportadora española (porcentaje que representa el valor de las exportaciones de bienes y servicio en el Producto Interior Bruto a precios de mercado)**

Años	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	22,38	23,56	26,3	26,66	26,67	29,03	28,52	27,32	26,32	25,94	25,68	26,32	26,8	26,47	23,38

Fuente. Elaboración Propia

Por todo esto, vamos a examinar cuáles han sido factores que los investigadores han destacado como detonantes de la actividad exportadora centrándonos en el caso español. La literatura los ha agrupado en dos grandes apartados:

1. Factores externos: relacionados tanto con el mercado de origen de la empresa como en las circunstancias de los países de destino.
2. Factores internos: características de la empresa, características de los recursos humanos que trabajan en la empresa y ventajas competitivas disfrutadas por la empresa.

### **I.3.1. FACTORES EXTERNOS: MERCADOS DE ORIGEN Y DESTINO**

#### **MERCADOS DE ORIGEN**

El entorno doméstico incluye elementos macroeconómicos, sociales, culturales, políticos y físicos del país de origen:

1. La situación de la demanda local: La estrecha dimensión de la demanda local lleva a la empresa a intentar lograr el crecimiento a través de la búsqueda de mercados internacionales (Young, Hamill, Wheeler y Davies, 1991; Vázquez y Trespalacios, 1994; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2002).

De igual forma, el nivel de saturación y la posibilidad de que el mercado local esté en recesión se han reconocido como factores que pueden favorecer la expansión internacional (Rabino, 1980; Kaynak y Kothari, 1984; Keeble y Walker, 1994; Westhead y Birley, 1994). La saturación o la recesión del mercado local pueden actuar como un revulsivo para que la empresa aplique todo su conocimiento y experiencia acumulados en encontrar un modo de acceso a otros clientes a nivel internacional.

2. Apoyo o fomento institucional a la actividad exportadora. Las administraciones públicas han tomado conciencia de la importancia que ha adquirido la actividad exportadora para las empresas. Por ello “en casi todos los países existen sistemas encargados de aportar la infraestructura básica de información y apoyo que requiere la empresa para afrontar sus decisiones internacionales” (Alonso y Donoso, 1996).

En el caso español existen un conjunto amplio de instituciones públicas que apoyan la actividad exportadora de las empresas a través de medidas que van desde el ámbito financiero (como créditos preferentes) hasta actividades de promoción e información<sup>3</sup>.

3. Existencia de ventajas absolutas en costes (Horst, 1973), es decir, existencia de una diferencia entre los costes de producir en el país de destino de las exportaciones y la elaboración en el mercado originario debidas a “diferencias en los costes de mano de obra, acceso a materias primas sin costes elevados de transporte, etc.” (Fernández y Castresana, 2006, pág 162).
4. Mejoras en la fiscalidad internacional para intentar evitar los efectos negativos de la doble imposición internacional.
5. Efecto del tipo de cambio, las oscilaciones que se producen en los tipos de cambio favorecen o ralentizan las actividades de exportación a nivel mundial y, de igual forma, en el caso español (Fernández y Casado, 1994).

#### FACTORES EXTERNOS: MERCADOS DE DESTINO

Las empresas evalúan no sólo los condicionantes del país de origen que pueden impulsar o ralentizar las exportaciones sino también los factores del país de destino. Las investigaciones sobre esta materia se centran en los siguientes aspectos:

1. Dimensión y posibilidades de crecimiento del mercado de destino (Horst, 1973). Un mercado de gran tamaño y con posibilidades de

---

<sup>3</sup> Hurtado (2002) nos ofrece un amplio estudio de las medidas y las diversas instituciones españolas que tienen como objetivo el fomento de la internacionalización de la empresa en general y de las exportaciones en particular.

crecimiento tiene un gran poder de atracción para las empresas que desean orientar su crecimiento hacia nuevos clientes.

2. Características de los clientes del mercado de destino. La estandarización, la complejidad y la relación producto- servicio influyen en la decisión de la empresa para exportar (Wiedersheim-Paul, Olson y Welch, 1978). La similitud en los gustos y demandas de los clientes hace que una empresa pueda considerar que los bienes no necesitan adaptaciones para ser adquiridos por demandantes de otros países y esto facilita el acceso a esos nuevos mercados.
3. Ausencia de barreras de entrada. A nivel internacional hemos asistido en los últimos años a un proceso creciente para liberalizar los intercambios a nivel internacional. Los gobiernos de casi todos los países han disminuido la presencia de barreras arancelarias y límites a las importaciones para facilitar los intercambios entre países.
4. Normativas sanitarias, de etiquetado y sobre la composición de los bienes. El proceso aperturista de los mercados a través del descenso de las barreras arancelarias se ve entorpecido por la existencia de normativas sanitarias, de etiquetado, etc. que pueden dificultar el acceso a los diferentes mercados. Como ejemplos de esta circunstancia tenemos los casos de los productos derivados del cerdo o las naranjas españolas.

### I.3.2. CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA

Dentro de las características propias de la empresa que favorecen la exportación, la literatura económica ha destacado tres conjuntos de factores internos: circunstancias organizacionales, como la dimensión, la etapa del ciclo de vida donde se encuentra o la presencia en la empresa de capital extranjero; segundo, las características de los recursos humanos; y, tercero, las ventajas competitivas disfrutadas por la empresa.

1. Características organizacionales. Los investigadores han destacado el papel que juega la dimensión de la empresa en la actividad de exportación. El mayor tamaño de la empresa implica que dispondrá de un mayor nivel de recursos para poder destinarlos a la actividad de exportación. Sin embargo, los resultados no han sido unánimes, mientras que autores como Katsikeas, Deng y Wortzel (1997); Merino (1998); Melle y Raymond (2001); Suárez, Alamo y García (2002); Mitteltaedt, Harben y Ward (2003); Madrid y García (2004) comprueban que existe una relación positiva entre el tamaño y la actividad exportadora de la empresa; Gripsrud (1990); Fernández y Casado (1994); Gray (1997), Reuber y Fischer (1997); Martínez (2000); Navarro (2002) y Fernández y Castresana (2006) observan que son las empresas de tamaño más reducido las que tienen un mayor dinamismo exportador.

La etapa en la que se encuentre la empresa puede favorecer o entorpecer el comportamiento exportador: “aquellas organizaciones que se encuentran en las etapas iniciales de su ciclo de vida, poseen unas características que les dificultan en mayor medida la realización de actividades de exportación” (Hurtado, 2002, pág. 70), mientras que las empresas en las etapas más tardías se inclinan hacia la exportación (Welch y Wiedersheim- Paul, 1980, Cavusgil, 1984). Las empresas en las primeras etapas del ciclo de vida se encuentran con mayores

dificultades para acceder a la financiación necesaria para el acceso a los mercados internacionales, están más preocupadas por la supervivencia lo que les lleva a destinar un menor nivel de esfuerzo a las actividades de exportación (Hurtado, 2002).

Por último, en el caso español, se ha comprobado como la presencia de capital extranjero en la empresa favorece la propensión exportadora (Calvo, 1993, Fariñas, 1993).

2. Características de los recursos humanos. “la carencia de personal experto marca límites a las posibilidades de expansión de una empresa en los mercados internacionales” (Young, Hamill, Wheeler y Davies, 1991, pág. 132). Es decir, la ausencia de recursos humanos con características y experiencias necesarias puede entorpecer el desarrollo de la actividad exportadora.

Dentro de los recursos humanos de la empresa se ha destacado el papel que juega un elemento fundamental: el director general en las pequeñas y medianas empresas (Cavusgil y Nevin, 1981, Bilkey, 1978, Reid, 1981; Westhead, Wright y Ucbasaran, 2001). “Las capacidades competitivas de una empresa sólo podrán desplegarse si la dirección está dispuesta a ello y las posibilidades del mercado sólo cuentan si son percibidas por el director general” (Hurtado, 2002, pág. 72). Incluso, Fernández y Castresana (2006) afirman que “la buena dirección es el factor más importante para el éxito exportador de la pyme, por encima de la abundancia de recursos de cualquier tipo” (pág. 215).

3. Ventajas competitivas, también denominadas ventajas organizacionales diferenciales, se definen como “el conjunto de recursos de que dispone la empresa para desarrollar su acción competitiva” (Alonso y Donoso, 2000, pág. 43). Estas ventajas

competitivas hacen referencia a capacidades tecnológicas, a los recursos en general que la empresa posee o alguna característica de los productos o servicios ofrecidos por las empresas. Autores como Cavusgil y Nevin (1981); Cavusgil y Naor (1987); Yang, Leone y Alden (1992); Schlegelmilch (1986); Keng y Jiuán (1987); Katsikeas (1994); Katsikeas, Deng y Wortzel (1997), Galán, Galende y González (2000) han analizado el efecto que sobre la exportación tienen las diversas opiniones que el director general tenga sobre su capacidad tecnológica, reputación e imagen, características de los productos, etc. Las ventajas competitivas pueden situarse en cualquier parte de la empresa, recursos, operaciones, acceso a proveedores, etc. y permiten a las empresas obtener mejores resultados que el resto de sus competidores. Görg, Kneller, Muraközy (2007) comprueban que las ventajas competitivas de las empresas y la diferenciación del producto tienen un efecto positivo en el comportamiento exportador de las empresas húngaras. En el caso español, el estudio de Flor y Oltri (2010) ha demostrado que las empresas con mayor vocación exportadora, como ventaja competitiva, se orientan hacia la consecución de altos niveles de eficiencia y diferenciación de productos. La innovación en los productos, como un elemento diferenciador y una posible fuente de ventaja competitiva, favorece la actividad exportadora (Cassiman y Golovko, 2007).



## **CAPITULO II. INFLUENCIA DEL DIRECTOR GENERAL EN LA DEFINICION DE LA ESTRATEGIA: CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS, PSICOLOGICAS Y ORGANIZATIVAS**

En el capítulo anterior hemos definido la exportación como una estrategia de crecimiento y hemos analizado las razones que facilitan o ralentizan dicha actividad. Ya en ese capítulo I hemos comprobado que los investigadores tienen en cuenta, como un factor esencial, a la dirección de la empresa. En el presente capítulo, a partir de aquella definición, comprobaremos que el equipo directivo de la empresa y, especialmente, su director general, es el responsable final de la definición y puesta en marcha de la estrategia empresarial. Por tanto, son las personas que inspiran los objetivos estratégicos y definen las acciones que consideran más apropiadas para lograrlos. Aún más, siguiendo a Cockburn y Hendersson (2000) podemos afirmar que los directores generales de las empresas son los responsables de la construcción de las ventajas competitivas de la empresa y de su aprovechamiento.

Los directores generales de las empresas poseen conocimientos, habilidades y destrezas que se pueden ver reflejadas en sus características personales. Bajo las hipótesis del Enfoque Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984), dichas características influyen en la forma que el director general diseña la estrategia de la empresa. Por ello, consideramos que este Enfoque constituye el marco ideal para analizar las consecuencias que dichas características tienen sobre la estrategia de crecimiento a través de la exportación. Ello, a pesar de las críticas que este Enfoque ha recibido por la falta de conclusiones unánimes sobre cómo las características demográficas directivas influyen en la estrategia empresarial (Daellenback, McCarthy y Shoemaker, 1999; Wally y Becerra, 2001; Daily, Certo y Dalton, 2000; Certo, Lester, Dalton y Dalton, 2006; Escribá, Sánchez, Sánchez, 2009; Nadkarni y Herrmann, 2010).

Las investigaciones más actuales en el campo del Enfoque Upper Echelons tratan de incluir variables psicológicas en sus modelos (Nadkarni y Herrmann, 2010) que puedan sumarse a las demográficas para explicar la influencia sobre la estrategia. Del mismo modo se analiza el efecto de variables moderadoras y mediadoras (Talke, Salomo y Rost, 2010) que modifican la influencia que las características demográficas pudieran tener sobre la estrategia y, posteriormente, sobre los resultados. Como veremos en el capítulo siguiente, nuestro modelo planteará el efecto moderador de las características directivas sobre el nexo entre las ventajas competitivas y la estrategia empresarial.

El director general no sólo se ve influenciado por sus características personales sino también por el contrato que le vincula con la empresa. Dicho contrato especificará las funciones, la compensación o el sistema de control sobre sus actuaciones. La Teoría de la Agencia constituye un sustento teórico muy adecuado para analizar el efecto de ese contrato.

El presente capítulo se organiza en tres secciones: en la primera revisamos el Enfoque Upper Echelons o de Alta Dirección, que nos permitirá comprobar que las características directivas influyen en la estrategia empresarial. En la segunda sección, revisamos la Teoría de la Agencia como sustento teórico ideal que nos permite ver cómo los directores generales se relacionan con los propietarios de la empresa y se ven condicionados por estos y por las características del gobierno corporativo. La tercera sección se destina a integrar ambos enfoques teóricos.

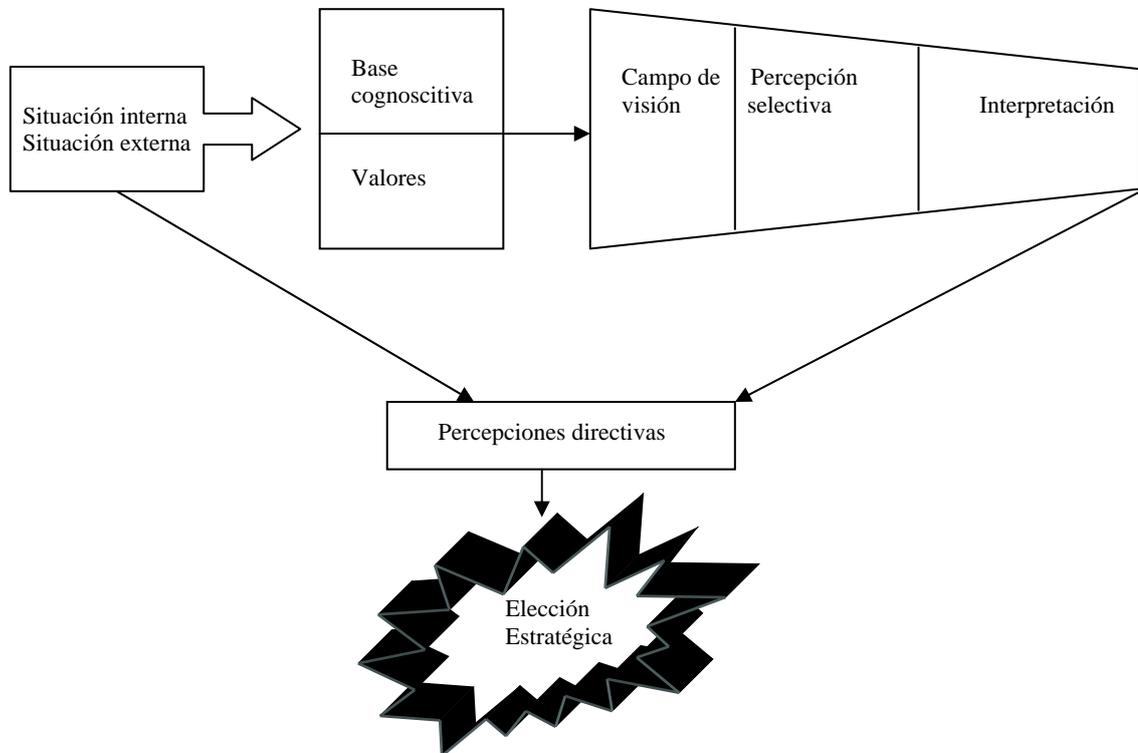
## II. 1. ENFOQUE UPPER ECHELONS

Este enfoque establece que las características del equipo directivo influyen en las elecciones estratégicas y, a posteriori, en el desarrollo de la empresa. Con esta premisa básica, Hambrick y Mason (1984) afirman que se oponen a las hipótesis de la Ecología de las Poblaciones (Hannan y Freeman, 1977) que establece que es el entorno el que selecciona aquellas empresas cuyas estrategias son más adecuadas, haciendo desaparecer a las que desarrollan estrategias menos apropiadas. Sería, por tanto, el entorno el que determina el tipo de estrategia y no la organización ni sus directivos.

El Enfoque Upper Echelons utiliza como fundamento la Teoría del Comportamiento (Cyert y March, 1963, March y Simon, 1958) de la cual nace el concepto de racionalidad limitada (el individuo pretende ser racional en sus decisiones pero su capacidad para recoger información y procesarla es limitada). Recoge de esta Teoría la existencia de múltiples objetivos individuales y grupales (de los diferentes “stakeholders”) que entran en conflicto dentro de la empresa. Estos objetivos influyen en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Por tanto, las decisiones se encuentran vinculadas a las aspiraciones que los individuos posean, al conocimiento de las alternativas y las probables consecuencias de dichas alternativas.

El Gráfico 5 resume el modelo que Hambrick y Mason (1984) plantean. Afirman que la compleja situación a la que se enfrentan los directores generales en la toma de decisiones es interpretada por ellos. Debido a su racionalidad limitada no pueden comprender todos los aspectos de la realidad de su entorno y de su propia organización. Sus conocimientos, características y experiencias pasadas les hacen fijarse de una forma intensa en ciertos aspectos de qué es lo que ocurre o puede ocurrir dentro y fuera de la empresa, mientras que, inconscientemente, porque no están habituados a su utilización, no reparan en otras circunstancias que pudieran ser relevantes.

Gráfico. 5. Modelo Upper Echelons



Fuente. Adaptado de Hambrick y Mason (1984)

La situación externa de la empresa tiene una doble influencia sobre la elección estratégica. Por una parte, limita las posibilidades de acción de la empresa de forma directa y, por otra, el director general recibe formación y experiencia del ambiente externo que influye en su toma de decisiones posterior.

Esta limitada visión de la realidad se une al sistema de valores, objetivos y emociones (Delgado, de la Fuente y de Quevedo, 2010; Delgado y de la Fuente, 2010) que el individuo posee para formar el marco individual en el que se toma la decisión estratégica. El sistema de valores y la forma de razonar del director general está condicionada por su formación, su edad, sus experiencias, etc.. Es decir, las características personales del director general hacen que razone y establezca conclusiones sobre la información que recibe, en nuestro caso, sobre la situación de la

empresa y ello le lleva a plantear una determinada estrategia. Por tanto, las elecciones estratégicas se ven condicionadas por dichas características directivas. La vinculación que existe entre características directivas y estrategia se analiza en el siguiente epígrafe.

### **II.1.1. CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA**

El Enfoque Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984; Finkelstein y Hambrick, 1990; Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004; Carpenter y Sanders, 2004; Strandholm, Kumar, Subramaniam, 2004; Pansiri, 2005; Hiller y Hambrick, 2005; Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005; Hermann y Datta, 2002, 2005 y 2006; Olson, Parayitam y Twigg, 2006; Hambrick, 2007; Pansiri, 2007; Patzelt, Knyphausen- Aufseß y Nikol, 2008; Patzelt, Knyphausen- Aufseß y Fischer, 2009; Escribá, Sánchez y Sánchez, 2009; Jaw y Lin, 2009; Wowak y Hambrick, 2010; Smith, Jiang y Yanyan, 2010; Li yTang, 2010) propone que las características de los equipos directivos<sup>4</sup> influyen en las decisiones estratégicas. En concreto, la edad, la experiencia funcional, otras experiencias profesionales, la educación formal, la heterogeneidad del equipo directivo, las características psicológicas, la procedencia socioeconómica y la posesión de acciones de la empresa se vinculan con la elección de la estrategia.

#### ○ La Edad

Se relaciona la edad del director general con el nivel de riesgo de las estrategias implementadas: los directivos jóvenes suelen tener comportamientos más arriesgados que llevan a resultados más volátiles, mientras que los directivos de mayor edad suelen ser más conservadores, menos arriesgados. Por un lado, los directivos de mayor edad sienten un

---

<sup>4</sup> Recordemos que la literatura no es unánime, hay autores que hablan sobre el equipo directivo como órgano colegiado que toma las decisiones estratégicas y, otros, atribuyen dicha función al director general de la empresa.

mayor rechazo a hacer cosas nuevas, tienen una mayor lealtad a la forma en que se hacen las cosas en la organización, el status quo y tienden a perpetuar los tipos de estrategias que tradicionalmente han llevado a cabo en la organización. Además, piensan que cualquier estrategia que tenga un mayor nivel de incertidumbre puede traducirse en malos resultados para la empresa y ello puede comprometer su situación financiera personal, su pensión de jubilación y su carrera profesional. Así pues, serán más reticentes a implementar estrategias asociadas a un mayor grado de incertidumbre y mayor riesgo.

- Experiencia Funcional

A pesar de que los directores generales suelen disponer de una formación generalista, que abarca todas (o casi todas) las áreas funcionales de la empresa, también ocurre que los individuos se encuentran muy influenciados por las áreas en las que han desempeñado la mayor parte de su vida profesional. La experiencia en las “*output functions*“, es decir, marketing, ventas e investigación y desarrollo de productos, influye positivamente en la búsqueda del crecimiento de la empresa y de nuevas oportunidades. Los individuos están acostumbrados, en el ejercicio de estas actividades, a buscar nuevos mercados, nuevas formas de venta o nuevos productos. Así, aquellas personas que tienen una mayor experiencia en este campo, favorecen las decisiones de innovación, diversificación relacionada, inversiones en publicidad e integración vertical hacia adelante.

Por otro lado, aquellos directores generales cuya experiencia sea mayor en “*throughput functions*“, es decir, producción, ingeniería de procesos o contabilidad, están acostumbrados a buscar la eficiencia en su trabajo y a buscar cómo mejorar el proceso productivo. Así pues, estos directores generales favorecen estrategias que busquen mejorar la

eficiencia de la empresa y del proceso productivo y la integración vertical hacia atrás, obviando otro tipo de estrategias.

Hambrick y Mason (1984) añaden que cuando los entornos son estables (no existen grandes cambios en la demanda de los productos ni en el número de competidores) o en sectores de productos no diferenciados, la mayor experiencia en “*throughput functions*”, lleva a mayores beneficios. Por otra parte, en entornos turbulentos (en los que existen grandes cambios en la demanda o en el número de competidores) o en sectores en los que se puede realizar estrategias de diferenciación, la mayor experiencia en “*output functions*” permitiría obtener mayores beneficios.

- Otras experiencias profesionales

El director general no sólo se ve influenciado por su experiencia en las distintas áreas funcionales, sino también, por otro tipo de circunstancias como su procedencia: si, para llegar al cargo directivo, ha sido promocionado desde dentro de la empresa o bien procede de otras empresas o el mercado directivo en general.

Cuando los individuos han desarrollado toda su vida profesional en una misma empresa, poseen una mayor lealtad a la estrategia de la misma, están dispuestos a realizar menores cambios, sus perspectivas son más limitadas y cuando surge un cambio no saben qué hacer o bien no realizan los cambios necesarios porque no saben cómo responder ante tal situación. Por tanto, los años de antigüedad en la empresa (aunque sea en distintos puestos de trabajo) están negativamente relacionados con la innovación de productos y la diversificación no relacionada.

Aquellas personas que han desarrollado toda su vida profesional dentro del mismo sector, les ocurre lo mismo que a las personas con una

experiencia en una única empresa Sienten una mayor lealtad a la forma de hacer las cosas a la que están acostumbrados. Si en su sector están habituados al crecimiento continuado, intentarán realizar estas mismas actividades en los sectores y empresas a los que cambien.

Hambrick y Mason (1984) proponen que, para aquellas empresas que se encuentran en entornos estables, el número de años que el directivo haya formado parte de ella se encuentra positivamente relacionado con el crecimiento y los beneficios. Por contra, para las empresas en entornos cambiantes, el mayor número de años al servicio de la empresa se encuentra negativamente asociado con los beneficios y el crecimiento de la empresa.

- Educación formal

Con este término se refiere a los estudios obligatorios de cada país y la formación universitaria o formación profesional (en el caso español), no a la educación familiar recibida. Podemos pensar que el tipo de educación familiar está incluido dentro de la base cognoscitiva y los valores del directivo, ejerciendo, por tanto, una influencia indirecta sobre las decisiones estratégicas de los miembros del equipo directivo.

La distinta educación formal que una persona recibe a lo largo de su vida hará que su base cognoscitiva, su forma de pensar, sea distinta. Cuanta mayor formación tenga una persona, mayor será su capacidad para adquirir destrezas, para desarrollar nuevas acciones a las que no está acostumbrado. Así, en las decisiones estratégicas no influirá tanto qué disciplina se haya cursado en concreto como el nivel formativo del directivo. Un individuo con un mayor nivel de formación estará más dispuesto a realizar actividades de innovación, puesto que esa mayor formación implica el conocimiento de múltiples aspectos de la realidad que pueden ser útiles para buscar nuevos mercados y/o productos.

Hambrick y Mason (1984) afirman que no parece existir relación entre la cantidad de educación formal y el crecimiento o beneficios de la empresa pero en aquellas empresas en las que los directivos tienen una menor formación, se produce una mayor dispersión de los resultados en torno a la media del sector. Es decir, cuando la formación no es elevada, los resultados de la empresa presentan una mayor desviación con respecto a la media del sector. Añaden que cuando los directivos tienen una formación en dirección de empresas, debido a esta especialización de estudios que han cursado, forman organizaciones más complejas: se realizan más actividades de planificación, las estructuras y métodos de coordinación son más complicadas, se establecen presupuestos detallados y complejos sistemas de incentivos.

- Heterogeneidad del grupo directivo

Las empresas actuales suelen estar regidas por un conjunto de personas especializadas en cada una de las áreas funcionales que denominamos equipo directivo. La diversidad de opiniones y perspectivas de los distintos miembros del equipo directivo puede favorecer la innovación, la flexibilidad y la creatividad, es más probable que se reconozca la necesidad de cambio, se cuestione la estrategia actual y se exploren otras alternativas. Sin embargo, la toma de decisiones puede ser más lenta ante la diversidad de opiniones porque es necesario unificar criterios contrapuestos para llegar a un consenso y ello puede retardar la respuesta ante cambios inesperados. Por el contrario, cuando existe una gran homogeneidad, las decisiones son más rápidas aunque se pierda “frescura”, capacidad de innovación y de identificar y valorar la necesidad de cambio en la empresa.

Así, Hambrick y Mason (1984) subrayan, además, el efecto moderador del dinamismo del entorno en esta relación. Afirman que, en

los entornos estables (donde no se producen grandes cambios ni en el número y poder de los competidores, ni en la tecnología, ni en los proveedores o clientes), la homogeneidad del equipo directivo, lleva a mayores tasas de beneficio. Mientras que en entornos inestables, la heterogeneidad del grupo directivo se relaciona positivamente con los beneficios. Cuando el entorno es dinámico, la diversidad de visiones hace más probable encontrar soluciones imaginativas y generar ideas nuevas y, por tanto, estas empresas obtendrán mejores resultados porque se adaptan mejor al entorno cambiante.

- Características psicológicas

El desarrollo del Enfoque Upper Echelons ha permitido introducir otro tipo de características que pueden influir en la forma de razonar del directivo y, por consiguiente, en la estrategia que diseña para su empresa. El modelo que Carpenter, Geletkancycz y Sanders (2004) desarrollan introduce el comportamiento, la forma de razonar como elementos que influyen en la elección estratégica que realiza el directivo, además de las características demográficas. Pansiri (2007), por otro lado, analiza cómo la propensión al riesgo y la tolerancia hacia la ambigüedad se suman a las características demográficas del directivo para influir en la decisión estratégica de formación de alianzas con otras empresas. Esto lleva a pensar que las características demográficas aportan conocimientos, destrezas o habilidades pero, la educación familiar, las experiencias personales al margen de las instituciones académicas o el puesto de trabajo, hacen que el director general adquiera una forma de comportarse, una voluntad para asumir riesgos personales que también están vinculados al director general y, por ello, pueden condicionar su forma de razonar lo que, a su vez, influye en las decisiones estratégicas que planea para su empresa. Las experiencias personales, la educación familiar, el sistema de valores permiten que el director general adopte una forma de razonar, de valorar todas las situaciones personales y profesionales a que

se enfrenta y, por tanto, también influye en el análisis de la información para elaborar la estrategia empresarial (Peterson, Martorana, Smith y Owens, 2003; Hiller y Hambrick, 2005; Delgado, de la Fuente y de Quevedo, 2010; Delgado y de la Fuente, 2010; Nadkarni y Herrmann, 2010).

- Otras características demográficas: procedencia socioeconómica y posesión de acciones de la empresa

Hambrick y Mason (1984) afirman que aquellos directivos que procedan de familias con menos recursos realizarán un mayor número de adquisiciones de empresas y estrategias de diversificación no relacionada. Así, estas empresas tendrán mayores tasas de crecimiento y variabilidad en los beneficios. La educación familiar recibida, la experiencia personal y las vivencias del director general forman su carácter y sistema de valores. Estos valores se traducirán en la formulación de la estrategia.

La propuesta inicial del modelo Upper Echelons afirmaba que la participación del directivo en el capital de la empresa puede influir en los resultados de la misma. Esta característica, como veremos en el siguiente epígrafe, guarda una relación muy estrecha con el sistema de compensación directiva y ha sido estudiada en profundidad por la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1974; Fama y Jensen, 1983), por ello, analizaremos su influencia en la estrategia empresarial al revisar dicha Teoría.

Las características demográficas de los equipos directivos se relacionan con la estrategia de la empresa, luego, se puede concluir, que también ocurrirá así en el caso de las características demográficas de cada uno de sus miembros y, en particular, del director general. Esto nos permitirá sustentar una parte muy importante de nuestro modelo.

La participación en el capital y la remuneración directiva no ha sido estudiada en profundidad por este Enfoque. La Teoría de la Agencia sí ha analizado estos aspectos. Así, pues, para justificar las hipótesis que conforman nuestro modelo referidas a estas características, acudimos a la Teoría de la Agencia. Esta teoría, a pesar de las críticas recibidas, también ha demostrado, como veremos después, su actualidad y validez. El siguiente epígrafe se destina a recordar, de forma muy breve, los conceptos esenciales de la misma.

## **II.2. EL DIRECTOR GENERAL COMO DECISOR: RELACION CON LOS PROPIETARIOS**

Los propietarios o accionistas de las empresas suelen contratar a personas (directores generales) para que dispongan de los fondos que aportan, elaboren la estrategia más adecuada para la empresa y la pongan en práctica. Surge, de esta forma, una relación de agencia. El principal (propietario) delega en el agente (director general) la iniciativa para llevar a cabo las acciones más adecuadas para lograr la maximización del valor de la empresa en el mercado.

Esta relación de agencia ha sido objeto de estudio constante por la Teoría positiva de la Agencia (Alchian y Demsetz, 1972; Jensen y Meckling, 1974; Fama y Jensen, 1983, Shapiro, 2005, Ward y Filotchev, 2010). Esta Teoría se concentra en el análisis del contrato que va a vincular a ambas partes. El establecimiento de este contrato conllevará costes importantes.

## **II.2.1. LOS DIRECTORES GENERALES: AGENTES DE LOS ACCIONISTAS**

Para la Teoría de la Agencia la empresa es un nexo contractual que vincula a propietarios y directivos, proveedores y empresa, etc. (Jensen y Meckling 1974). Los propietarios aportan dinero y/o bienes que constituyen el capital de la empresa y asumen, por tanto, el riesgo inherente a dicha inversión: si los resultados de la empresa no son positivos, no recibirán dividendos de la misma o, incluso, pueden llegar a perder su inversión si la empresa quiebra. Por su parte, los directores generales, son seleccionados entre un grupo de personas con conocimientos especializados en la gestión de negocios, la planificación y ejecución de las acciones en las organizaciones. Asumen, al ser contratados, el riesgo de comprometer sus conocimientos con la empresa (Fama, 1980; Connelly, Hitt, DeNisi, Ireland, 2007) y que su “valoración” en el mercado directivo se pueda ver perjudicada por los malos resultados o mala situación de la organización.

Los propietarios encargan a los directores generales que lleven a cabo un determinado conjunto de acciones en la empresa. Surge, de esta forma una relación denominada de agencia entre directivos y propietarios. Esta relación de agencia se va regir por un contrato que vincula a ambas partes y que especifica las acciones que puede realizar el director general, la remuneración, el ejercicio de la supervisión y control y los sistemas que van a resolver los conflictos que puedan surgir entre las partes.

La Teoría de la Agencia asume racionalidad limitada en el decisor: no conocen todas las eventualidades a las que hacer frente en el futuro ni las posibles mejores opciones en cada caso. Debido a esta racionalidad limitada habrá cuestiones que no queden claramente especificadas en ese contrato, en cuyo caso deberá existir una autoridad a la cual acudir en caso de conflicto.

En el establecimiento de los contratos de agencia, existen una serie de costes denominados de agencia (Jensen y Meckling, 1974; Ocaña y Salas, 1983) que resumimos en la tabla 6:

**Tabla 6. Costes de Agencia**

COSTE	DEFINICIÓN
De información	De los principales: recogida de información sobre el director general para evitar selección adversa
	De los agentes: sobre la empresa que le desea contratar
Costes de negociación	A los que se hacen frente en la definición de los términos contractuales
Costes de garantía o de fianza	De los agentes: costes debidos a que el agente restringe sus actuaciones para hacer ver su idoneidad para el puesto
Costes de supervisión y control	De los principales: se refieren a los que tienen que asumir para comprobar el comportamiento del agente
Pérdida residual	De los principales: surgen por las acciones inadecuadas de los agentes aunque no haya divergencia de objetivos

Fuente. Elaboración Propia

El director general puede tener objetivos distintos a los que poseen los propietarios (Jensen y Meckling, 1974) y, además, está dotado de un cierto grado de discrecionalidad que le permite emprender las acciones que considere más adecuadas para la situación de la empresa, por esto, se deberá ejercer un control sobre su toma de decisiones para garantizar que son adecuadas. Normalmente, esta función de ratificación y control es ejercida, desde el punto de vista interno, por los consejos de administración (Fama y Jensen, 1983), puesto que la información suele estar dispersa en las empresas y es difícil, o muy costoso reunirla o, en otras ocasiones, los propietarios no disponen del tiempo suficiente para analizar la información disponible. De esta forma, los propietarios delegan en los consejos de administración esta función de supervisión y control. Los miembros del consejo son personas con conocimientos especializados que pueden o no formar parte de la empresa. Los miembros del consejo pueden ser personas que, a la vez, desarrollen su actividad profesional dentro de su propia empresa, lo que puede suponer un conflicto con el director general: deberán vigilar el comportamiento del director general pero, a su vez, pueden estar sometidos a las órdenes de dicho director general. Un problema añadido es el de la dualidad, al que nos referiremos más adelante con más detalle.

---

El ejercicio de esta función de control es complicado porque el comportamiento del director general es de difícil o costosa observación (Eisenhardt, 1985, 1988, 1989). Los propietarios y los miembros del consejo de administración, debido a su racionalidad limitada, no son capaces de reconocer todas las eventualidades y no podrán determinar, a ciencia cierta, si las acciones del director general son las correctas. Si a esto añadimos que la información proporcionada puede no ser adecuada y veraz, la función de supervisión y control se hace más difícil. Ante esta situación, para la Teoría de la Agencia, si se quiere resolver el problema de la divergencia de objetivos entre propietarios y directores generales, se debe vincular la riqueza del director general a la riqueza de los propietarios. Es decir, deben establecerse sistemas de compensación directiva variable o contingente (también denominados incentivos) en función de los resultados alcanzados por las empresas.

Cuando se establecen sistemas de compensación variable, surge un nuevo problema en la determinación de las cláusulas contractuales: establecer los diversos componentes de los emolumentos directivos y fijar cómo se vinculan dicha remuneración con los indicadores de resultados más apropiados para conseguir el cumplimiento de los objetivos de los propietarios. Los directores generales, aversos al riesgo, no admitirán fácilmente que una parte de su compensación dependa de los resultados de la empresa, puesto que dichos resultados de la empresa dependen, también, del sector, del entorno o de otras empresas y, por tanto, son inciertos.

Debido a la especial relevancia que para el comportamiento directivo tienen los sistemas de control interno y los sistemas de remuneración directiva, analizamos cuáles son las premisas de la Teoría de la Agencia para estos dos elementos en los epígrafes siguientes.

## MECANISMOS PARA REDUCIR LA DIVERGENCIA DE OBJETIVOS

Los directores generales son personas de racionalidad limitada que buscan su propio interés a partir de un conjunto de preferencias (Becker, 1980; Jensen, 1983; Eisenhardt y Zbaracki, 1992; Heath, 2009) gozan de un grado de libertad que les lleva a realizar aquellas acciones que más beneficio les reporte<sup>5</sup>, lo que no implica necesariamente un comportamiento oportunista (Gómez-Mejía, Wiseman y Johnson, 2005). Propietarios y directores generales tienen objetivos distintos. El problema de la divergencia de objetivos se concreta en las siguientes circunstancias (Holmstrom, 1987; Brickley, Smith y Zimmerman, 1997):

### 1. Elección del nivel de esfuerzo

Los directores generales elegirán aquel nivel de esfuerzo en la ejecución de su trabajo que les produzca una mayor utilidad personal, teniendo en cuenta las limitaciones a las que se puede enfrentar (ej. controles internos). Puede que no fijen su interés en ejecutar las acciones de la empresa con la suficiente eficacia porque hay otras actuaciones que le interesan aún más o porque se sienten más “cómodo” cuando no se esfuerzan.

### 2. Nivel y composición de los “perquisites”

Uno de los componentes de la remuneración directiva son los denominados “perquisites”, es decir, elementos retributivos en especie que los directores generales reciben con cargo a la empresa, desvinculados de los objetivos conseguidos y que suelen estar formados por: seguros médicos, formación académica, coches, aviones, alojamientos, etc. Suelen relacionarse con el estatus social que ostenta el director general y con el aprecio que los propietarios sientan por el director general. Un objetivo habitual de los

---

<sup>5</sup> La posibilidad de comportamientos altruistas (el sacrificio de un soldado en favor de su pelotón, por ejemplo) ha sido objeto de controversia entre Brennan y Jensen (véase Jensen 1990), concluyendo este último que, a pesar de existir la posibilidad de comportamientos al margen del autointerés, los individuos solemos tener motivaciones para comportarnos egoístamente.

directores generales es que este concepto sea lo más amplio posible puesto que no depende de los resultados de la empresa y pueden consumirlos libremente.

### 3. Cantidad de riesgo asumido

El riesgo proviene de dos fuentes distintas:

- Los propietarios han asumido el riesgo inherente a la inversión en la empresa y el director general asume el riesgo del compromiso de sus conocimientos y su prestigio laboral con la organización (Fama, 1980). Mientras los propietarios pueden diversificar su riesgo invirtiendo en otras empresas, el director general no puede diversificar el riesgo asumido por trabajar para la empresa.
- Los propietarios intentarán vincular la riqueza del director general a la suya, es decir, tratarán de que la remuneración directiva contenga un alto componente variable en función de los resultados obtenidos por la empresa. De esta forma se añade un nuevo componente de riesgo: los resultados de la empresa.

Debido a la incertidumbre en los resultados de la empresa (Berger, Dutta y Walker, 1992), los directores generales negociarán una prima de riesgo elevada para aceptar una compensación variable (Eisenhardt, 1988). Los directores generales, que son aversos al riesgo, prefieren sistemas de compensación fijos (Jensen y Murphy ,1990 a y b)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Gómez- Mejía, Wiseman y Johnson (2005) argumenta que la razón por la que la investigación sobre el vínculo entre la remuneración variable y los resultados de la empresa sea tan poco concluyente, se debe a que no se han utilizado los indicadores de desarrollo y resultados de la empresa más adecuados, los incentivos deben estar basados en indicadores que reflejen el esfuerzo del director general y, en las empresas no siempre se han utilizado los correctos.

#### 4. Diferente orientación temporal

Se encuentra en estrecha relación con el problema anterior. Cuando la remuneración directiva se vincula a la obtención de resultados a corto plazo (en el siguiente ejercicio económico, normalmente), los directores generales intentarán llevar a cabo las inversiones y acciones de la empresa para las que prevean mejores resultados a corto plazo (Galbraith y Merrill, 1991). Sacrifican, de esta forma, inversiones que pudieran ser esenciales para la empresa a largo plazo y, con ello, ponen en peligro la supervivencia de la empresa. Si se trata de fijar un componente variable en su remuneración basado en los resultados a largo plazo, surgen también problemas. A la incertidumbre del entorno, se añade la incertidumbre sobre el plazo temporal, y ello dificultará aún más la aceptación por los directores generales de este tipo de remuneración (Stiglitz, 1987; Rich y Larson, 1987; Armstrong, 1987; Holmstrom, 1987).

Por otro lado, hemos de tener en cuenta que si el director general prevé cambiar de empresa se someterá a la valoración que el mercado directivo, como conjunto de personas de conocimientos especializados en dirección de empresas, realiza. Este mercado valorará la gestión al frente de la empresa de forma más positiva cuanto mejores resultados a corto plazo obtenga la empresa (Galbraith y Merrill, 1991). Los directores generales, por su parte, querrán que su valoración en el mercado sea lo más alta posible para poder cambiar a otra empresa o poder renegociar los términos de su contrato.

#### 5. Problemas en la utilización del “Free Cash Flow” (Jensen y Meckling, 1974; Masulis, Wang y Xie, 2009)

El Free Cash Flow está constituido por aquellos recursos excedentes después de financiar todos los proyectos con valor actual neto mayor que cero. Los directores generales pueden aprovechar su conocimiento más amplio y exacto sobre la verdadera situación de la empresa, el sector y la gestión organizativa para justificar inversiones a realizar con estos recursos excedentes.

Dichas inversiones no tienen por qué buscar la maximización de la riqueza de los propietarios sino que pueden perseguir objetivos personales del director general. De esta forma, se están trayendo recursos que podrían haber creado mayor riqueza a los propietarios si se hubiesen repartido vía dividendos. El director general puede utilizar los recursos de la empresa para emprender acciones, hacer crecer a la empresa o diversificar en otros negocios más allá de la rentabilidad mínima exigida por los propietarios.

#### 6. La “inercia” en la actuación directiva

Un problema añadido es que, una vez que el director general ha iniciado una actuación o inversión, siente una cierta “inercia” con respecto a la misma. Aun cuando no obtenga resultados positivos, el director general puede seguir manteniendo a lo largo del tiempo dicha inversión o acción puesto que las desinversiones implicarían una pérdida de “imagen” que sería valorada negativamente. Así, el director general puede dilatar en el tiempo las inversiones improductivas.

Para reducir los efectos perniciosos que esta divergencia de objetivos pudiera provocar en la empresa y la discrecionalidad en la actuación directiva existen los siguientes mecanismos (Eisenhardt, 1985 y 1989; Holmstrom y Ricard, 1986; Oviatt, 1988; Brickley, Smith y Zimmerman, 1994; Devers, McNamara, Wiseman y Arrfelt, 2008) clasificados según su origen:

1. Mecanismos externos a la empresa. Como su propio nombre indica, son aquellos que provienen de fuera de los límites de la empresa, están asociados a la actuación de los mercados. Estos mecanismos son de tres tipos distintos: mercado de productos, mercado de control de empresas, y mercado directivo.

- Mercado de Productos. La competencia en el mercado de productos establece límites a la actuación directiva. Aquellas empresas en las que

los directores generales no están ejecutando las acciones más adecuadas, o con la celeridad necesaria, perderán posición competitiva.

- **Mercado de Control de Empresas.** Cuando las acciones emprendidas por los directores generales no son las más adecuadas a la situación competitiva, los resultados de la organización pueden ser inferiores a los logrados por otras empresas. La valoración que se hace de la empresa en el mercado comenzaría a decaer, lo que permitiría a otras personas o empresas, interesadas en el control societario, un acceso más sencillo y fácil a la propiedad de la empresa y, así, sustituir a los directores generales ineficientes reemplazándolos por otros que puedan y sepan ejecutar las acciones más acordes con el mercado.
- **Mercado Directivo.** Cuando el director general negocie su incorporación a una nueva empresa (o renegocie su contrato en la actual) su compensación y la composición de la misma dependerá de su valoración en el mercado. Así, el director general buscará obtener la mejor calificación posible en este mercado para poder obtener unas mejores condiciones en su empresa actual o bien, buscará otra organización donde le ofrezcan mejores condiciones (Holmstrom y Ricard, 1986).

2. Mecanismos Internos a la Propia Organización. Dentro de este concepto se agrupan aquellos elementos que pertenecen a la propia organización o el director general. Están constituidos por los siguientes: ética personal del director general, sistemas de incentivos y sistemas de control interno.

- **Ética personal del director general** (Arruñada, 1999; Chang y Yen, 2007; Heath, 2009). La idea de lealtad hacia su organización puede orientar la toma de decisiones del director general hacia los objetivos de los propietarios. Los directores generales reciben de la empresa: remuneración, cierto prestigio profesional en el mercado directivo y posibilidades de realización personal y profesional. A cambio, el director

general ejerce sobre sus propias acciones una salvaguarda moral. Este tipo de control se encuentra implícito en la actuación directiva, si el director general es una persona con una sólida ética profesional diseñará las acciones más apropiadas para el logro de los objetivos de los propietarios.

- **Sistemas de Control Interno.** Guardan una relación muy estrecha con los sistemas de incentivos aunque la investigación no es concluyente en cuanto al sentido de dicha relación. La posible divergencia de intereses entre propietarios y directores generales, hace necesario que los accionistas comprueben y ratifiquen las acciones emprendidas por el director general (Wu, 2008). Para llevar a cabo dicha actividad, los propietarios pueden supervisar al director general de forma directa o bien, lo que es más común, debido a la gran cantidad de tiempo y de información que suele consumir esta función, delegan esta actividad en el consejo de administración (Fama y Jensen, 1983, Zubair, 2009; Luh y Heracleous, 2010). La comprobación de que el director general no persiga, con carácter exclusivo, el interés personal se ve limitada por las características del trabajo directivo. Hemos de comprender que los miembros del consejo de administración, como personas, son individuos de racionalidad limitada, a veces, no saben concretar cuáles son las acciones y los objetivos buscados por los propietarios (Hendry, 2005), lo que, unido a la gran cantidad de información necesaria para ejercer esta función de control adecuadamente y el escaso tiempo de que se suele disponer para analizarla, provoca una gran dificultad en la ejecución de esta función. Añadidos a los problemas anteriores está las llamadas prácticas de fortalecimiento interno que dificultan el ejercicio de la función de control interno y que serán objeto de análisis en el apartado siguiente.
- **Sistema de Incentivos.** Como ya hemos señalado anteriormente, la compensación variable implica que el director general recibe una parte

de sus emolumentos en función de los resultados logrados por la organización. El establecimiento y negociación de estos sistemas de compensación variable está asignado a los consejos de administración o bien a una figura que en los últimos años está cobrando gran importancia: los comités de compensación. Se trata de un subgrupo de miembros del consejo de administración de conocimientos especializados en la remuneración directiva que tratan de establecer la composición y cuantía más idónea de los emolumentos directivos. McKnight y Weir (2009) comprueban que este elemento tiene un efecto positivo en la disminución de los costes de agencia en la relación directores generales y propietarios.

Por su especial importancia para la especificación del modelo a estudiar en esta tesis, se procede a analizar, pormenorizadamente, estos dos últimos elementos: control interno y sistema de compensación en el siguiente epígrafe.

## **II.2.2. SISTEMAS DE CONTROL INTERNO Y LOS SISTEMAS DE COMPENSACION DIRECTIVA: LA FUNCION DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION**

### **II.2.2.1. EL CONTROL INTERNO**

El Consejo de Administración es un mecanismo interno que controla y supervisa el comportamiento directivo y establece el nivel y la composición de su remuneración. En cuanto a su función de control, en principio se distinguió entre dos tipos de control diferenciados (Eisenhardt, 1985, 1989; Hoskisson y Hitt, 1988; Tat y Wai, 2008): control de comportamiento y control de resultados. En el control de comportamiento se trata de vigilar que los directores generales realicen las acciones que tienen encomendadas según una secuencia previa de prestación. El director general será calificado positivamente si se comporta de forma adecuada. Si no es así, se verá

sometido a las medidas correctoras pactadas pudiendo llegar a ser despedido. En el caso de los controles sobre resultados, se fijan objetivos a alcanzar por la empresa. Si no se logran, se ejercerán sobre el director general las acciones correctoras pactadas, pero, si obtiene los resultados marcados, el director general recibirá un “premio” por sus logros.<sup>7</sup>

El control sobre el comportamiento directivo se vincula a la programación de las tareas. Una actuación es tanto más programable cuanto más previsible sean las acciones a realizar y la secuencia de cada una de las acciones que se desempeñan. Como todo mecanismo de control, debe fijar cuál es el comportamiento más idóneo, cuál será la forma elegida para la supervisión, ya sea mediante la observación directa o mediante la utilización de indicadores, y cuál será el premio o castigo en el caso de que el comportamiento no sea el adecuado.

Sin embargo, las características del trabajo directivo le hacen ser fuente de dificultades y problemas. Es un trabajo poco programable y las funciones directivas no permiten establecer una agenda diaria exacta de la ejecución de su trabajo (Mintzberg, 1976). La ingente cantidad de información diaria que se debe utilizar para comprobar que las acciones emprendidas son las correctas y el tiempo necesario para analizar esta información hace muy difícil su valoración.

A los problemas derivados de la naturaleza del trabajo directivo, debemos añadir que, a veces, dos circunstancias dificultan el ejercicio del control: los directores generales ocultan información deliberadamente y los miembros del consejo pueden tener un sentimiento de “corporativismo”. Los miembros del consejo de administración, cuando provienen del exterior de la empresa, pueden ser, o haber sido, directores generales en otras empresas, así darán su aprobación al comportamiento y las acciones

---

<sup>7</sup> Si se tiene presente que los sistemas de compensación variable fijan una parte de la remuneración en función de los resultados alcanzados por la empresa, se puede observar que se trata, en el fondo, de la misma cuestión: si el control sobre resultados fija los objetivos a obtener y la recompensa por alcanzar o no esos resultados, el sistema de compensación variable establece una determinada cuantía en función de los resultados de la empresa. Como vemos, su definición es idéntica, por tanto, en esta tesis, no se distinguirá entre sistemas de compensación variable y sistemas de control sobre resultados y se analizarán los efectos de la compensación variable y sistemas de control únicamente, entendiendo como tales sistemas de control sobre comportamiento.

directivas con mayor facilidad, tratando al director general como a él/ella le gustaría ser tratado, ratificando la gestión directiva sin críticas.

La eficacia de los mecanismos de supervisión y control interno puede verse limitada, también, por la presencia de las llamadas prácticas de fortalecimiento interno o atrincheramiento (Walsh y Seward, 1990; Combs, Ketchen, Perryman y Donahue, 2007) que dificultan o entorpecen el ejercicio de dicha función:

➤ Alteración de la valoración personal

Los directores generales se comportan de tal forma que hacen pensar a los miembros del consejo que son personas altamente capaces y que se esfuerzan por conseguir los objetivos marcados. Pueden llegar a ocultar información relevante para apreciar su verdadera competencia e incluso, en el caso de que la organización presente problemas, pueden justificarlos por causas externas a la propia empresa y, por tanto, por cuestiones no relacionadas con su propio desempeño.

➤ Alteración de la valoración del entorno

La información que poseen los directores generales suele ser más amplia y certera que la que poseen los miembros de los consejos y los accionistas en general. Debido a los argumentos de mayor y mejor conocimiento del sector y de la empresa, los directores generales pueden hacer comprender a los propietarios que su apreciación sobre la situación actual y futura es la más acertada. En este sentido Husted (2007) argumenta que la posesión de información muy similar por ambas partes, directores generales y propietarios, lleva a solucionar, en parte, el problema de la divergencia de objetivos porque ello llevará a que cada una de las dos partes se comporte menos oportunamente.

➤ Alteración de la valoración de los resultados de la empresa

Los sistemas contables son implantados por los directores generales, quienes eligen el sistema contable más adecuado teniendo en cuenta las restricciones legales del país donde se ubica la empresa. De esta forma, pueden utilizarlos para minimizar el efecto de malas decisiones en los resultados o para potenciar consecuencias positivas de acciones bien ejecutadas (Jensen, 1983). Por tanto, la discrecionalidad directiva le permiten utilizar aquellos sistemas contables que, a su entender, son más adecuados para obtener una alta valoración de su gestión.

Una situación añadida que puede afectar al ejercicio de la función de control y que en los últimos años ha centrado el interés de los investigadores, es la presencia de la dualidad. Se refiere a la situación en la que el director general ocupa, también, el cargo de presidente del consejo de administración. Esta situación no debería producirse, según la Teoría de la Agencia, al ser el individuo a controlar, el mismo que se responsabiliza de la ejecución de la función de control. En estas condiciones pueden existir dudas de que el consejo ejerza libremente su función (Tuggle, Sirmon, Reutzel y Bierman, 2010)<sup>8</sup>.

Así pues, las dificultades de comprobar fehacientemente que las acciones emprendidas son las correctas, las prácticas de fortalecimiento interno y la presencia de la dualidad, constituyen limitaciones al ejercicio eficaz de la función de control. Se ha de buscar un mecanismo que permita alinear los objetivos de propietarios y directores generales como los sistemas de compensación variable, también llamados contingentes o sistemas de incentivos.

---

<sup>8</sup> La investigación empírica no es concluyente, por ejemplo, Finkelstein y D'Aveni (1994) encuentran que la dualidad se relaciona positivamente con el ejercicio de la función de control y Elsayed (2010) observa que el efecto de la dualidad sobre la riqueza de los accionistas depende de factores contextuales, así, puede tener efectos positivos o negativos.

### II.2.2.2. LOS SISTEMAS DE COMPENSACION DIRECTIVOS

Al vincular la remuneración directiva con los resultados de la empresa los directores generales perseguirán la maximización de su propia riqueza y también la maximización de la riqueza de los propietarios (Beato y Escribano, 1981; Zajac, 1990; Zajac y Westphal, 1994; Tosi, Brownlee, Silva y Katz, 2003; Cadsby, Song y Tapon, 2007; Sanders y Hambrick, 2007; Lambright, 2008; Musteen, Datta y Herrmann, 2009; Dimitratos, Lioukas, Ibeh y Wheeler, 2009).

La Teoría de la Agencia contempla los sistemas de incentivo y los sistemas de control como mecanismos sustitutivos. La imposibilidad de llevar a cabo el ejercicio de la función de control implica la aparición de sistemas de compensación variable, aunque la investigación empírica no ha permitido establecer una conclusión universalmente válida. Naiker, Navissi y Sridharan (2008) sostienen que, debido a la aversión al riesgo del director general, debería utilizarse el control sobre el director general más que los sistemas de compensación variable para comprobar la actuación directiva.

La compensación directiva es uno de los incentivos más potentes que existen (Boyd, 1994; Pérez y Santos, 1998). No se quiere afirmar que los directores generales se encuentren únicamente motivados para desempeñar sus tareas por circunstancias exclusivamente monetarias, sino que, la remuneración es un elemento esencial en la satisfacción de los deseos de una persona y, por lo tanto, de los directores generales. De esta forma, si el director general tiene una remuneración adecuada, se puede lograr que persiga los objetivos de los propietarios (Jiraporn, Miller, Suk y Kim, 2008).

Debemos tomar en consideración que los sistemas de remuneración directiva forman parte de los sistemas de compensación existentes en la empresa y deben sustentarse en los mismos principios inspiradores. De esta forma, la existencia de un sistema de remuneración variable para toda la empresa implicará un sistema de emolumentos directivos con un componente variable. Esta presencia actuará a modo de señal al mercado, de tal forma que sólo aquellos directores generales dispuestos a someterse a sistemas de compensación variable, comenzarán a negociar con los

propietarios de la empresa su incorporación al puesto de trabajo y la composición final de la remuneración. Si el director general ya forma parte de la empresa y los propietarios pretenden implantar un sistema de remuneración variable, puede llegar a abandonarla si no está satisfecho con los nuevos componentes de sus emolumentos.

Hemos de tener en cuenta que, a pesar de las normas jurídicas y los convenios colectivos para múltiples puestos de trabajo y sectores, la compensación directiva se basa, fundamentalmente, en las negociaciones personales entre los directores generales y los propietarios o, lo que es más común, los miembros del consejo de administración (Romero, 1997; Pérez, 1997). Esto hace que los elementos que conforman la remuneración directiva dependan del acuerdo al que lleguen ambas partes y que se formalizará en el contrato directivo.

Se puede clasificar la compensación que reciben los directores generales, siguiendo a Bengoechea (1996), en dos grandes grupos diferenciados teniendo en cuenta si cambia o no con los resultados de la empresa:

#### 1. Compensación Fija.

Está constituida por aquella parte de la remuneración directiva que es invariante ante cambios en los resultados de la empresa. Suele asociarse con la confianza y la apreciación de la actuación directiva. Está compuesta por los siguientes conceptos:

- Salario Base. Es el importe anual pagado de acuerdo con el contrato de trabajo. No varía con los resultados de la empresa, sino que su incremento anual se producirá por el pacto contractual y la antigüedad del director general en la empresa. Suele suponer un elemento de retención del director general, de seguridad y confianza en el adecuado comportamiento del individuo (Pérez, 1997).

- Retribuciones en Especie<sup>9</sup>. Constituyen los llamados “*perquisites*” de la literatura anglosajona. Están formados por los seguros médicos, seguro de vida, el coche con cargo a la empresa, alquiler de la vivienda, educación, planes de pensiones, etc. Su composición es pactada o renegociada por los directores generales y los propietarios.
- Cláusulas contractuales de rescisión. Constituye el importe a pagar por la empresa en el caso de que el director general sea despedido. El director general es así compensado por la pérdida de emolumentos y la posible obligación de buscar otro sector para su siguiente empleo con la probable pérdida de valoración de sus conocimientos o experiencia.

## 2. Compensación Variable.

A veces, se le denomina incentivos directivos o remuneración contingente. Es aquella cuya cuantía final depende de cuáles sean los resultados logrados por la empresa ya sean a corto o a largo plazo. Su objetivo es motivar a los directores generales para que intenten conseguir los mejores resultados y, así, obtener una mayor renta para los propietarios y, también, para ellos mismos.

Está compuesta por los siguientes conceptos, clasificados en función de la perspectiva temporal de los resultados a los que se refieren, a corto o a largo plazo.

\* Establecidos en función de los resultados obtenidos en un ejercicio económico:

- ✓ Bonos Anuales. La cuantía que el director general recibe al finalizar el año se establece en función de algún

---

<sup>9</sup> Si tenemos en cuenta la valoración económica que las normas fiscales establecen para este concepto, su cuantía puede variar de periodo en periodo, pero hemos optado por incluirlo dentro de la clasificación como compensación fija puesto que los directivos suelen solicitarlo durante toda la vigencia de los contratos y una vez establecidos es difícil cambiarlos o eliminarlos.

indicador de los resultados empresariales en el corto plazo, normalmente un año.

- ✓ Opciones sobre acciones o participaciones<sup>10</sup>. Constituyen el derecho a adquirir acciones o participaciones de la empresa en un próximo futuro y a un precio fijado de antemano.
- ✓ Remuneración en acciones o participaciones. El director general recibe como parte del pago por sus servicios una parte de su compensación en acciones de la empresa. Incluso, algunas empresas obligan a sus directores generales a comprar acciones o participaciones, de forma que estos tengan interés en lograr buenos resultados (Gallardo 2003 a y b). Su cuantía final se establece en función del logro de determinados resultados a corto plazo.

\* Conceptos establecidos en función de los resultados obtenidos en varios ejercicios, o también denominados a largo plazo.

- Bonos multianuales. Similares a los bonos a corto plazo pero suelen abarcar varios ejercicios económicos. Se establece que el director general recibirá una compensación futura en función de los resultados logrados durante ese periodo fijado. El objetivo de este concepto es establecer una remuneración directiva futura vinculada a los resultados a obtener en el largo plazo. Se pretende, por tanto, que los directores generales no olviden las inversiones y acciones que pueden generar mejores

---

<sup>10</sup> Se integra este concepto en este apartado ya que Dolan, Schuler, y Valle (1999) establecen que constituye una retribución basada en el rendimiento a corto plazo (pág. 252)

resultados futuros posibles en favor de aquellas que generan resultados a corto plazo.

Sin embargo, debido a la aversión al riesgo, asumida por la Teoría de la Agencia, los directores generales, no estarán dispuestos a admitir fácilmente que sus emolumentos puedan depender, al menos en parte, de los resultados de la empresa (Jensen y Murphy, 1990 a y b). Estos resultados son, tan sólo, parcialmente controlados por el propio director general. Es el mercado el que puede hacer que el esfuerzo del director general no implique mejores resultados a lo largo del tiempo y, por tanto, los directores generales encontrarán que no existe un adecuado vínculo entre su compensación y su esfuerzo, de ahí que la compensación directiva no acostumbre a contener un gran componente variable (Pearce, Stevenson y Perry, 1985; Jensen y Murphy, 1990 a y b; Garen, 1994; Pérez, 1997; Romero, 1997; Devers, McNamara, Wiseman y Arrfelt, 2008). Incluso, a veces, si el indicador de rendimiento directivo se refiere al corto plazo, los directores generales pueden primar los resultados a corto plazo descuidando los objetivos a largo plazo (Fogarty, Magnana, Markarian y Bohdjalian, 2008; Nourayi, 2010).

Si la compensación variable se establece en función de los resultados de la empresa, se debe negociar cuál es el indicador de los resultados obtenido. Suelen utilizarse como conceptos de referencia para fijar la cuantía final de la remuneración variable:

- Medidas Contables. Beneficio de la empresa, beneficio por acción, rendimiento de las inversiones realizadas.

- Medidas Económicas. PER<sup>11</sup>, aumento del precio de cotización de las acciones en el mercado, aumento del valor para los accionistas, generación del cash flow por operación, etc.

---

<sup>11</sup> El PER se define como el cociente entre el precio por acción de la empresa en el mercado y el beneficio neto de la empresa.

- Medidas Operativas. Volumen de ventas, cuota de mercado, etc.

Surge, de esta forma, un nuevo problema: encontrar un indicador que ofrezca información fiable y veraz sobre el esfuerzo que el director general está realmente llevando a cabo para buscar una mejora en los resultados. No siempre es sencillo lograr este mecanismo que vincule de forma correcta el esfuerzo y el resultado. Este problema ha sido profundamente estudiado por Milgrom y Roberts (1993), concluyendo que todo contrato de incentivos eficiente se debe fundamentar en cuatro principios:

1. Principio de información. Se debe elegir indicadores del esfuerzo desempeñado que vinculen de una forma más estrecha a los objetivos y comportamientos que se quieran lograr.
2. Principio de intensidad de los incentivos. Debe existir una relación positiva entre el montante final del incentivo y los siguientes factores: el beneficio esperado por una unidad mayor de esfuerzo del director general, la precisión en la medición del elemento señalizador del esfuerzo, las preferencias hacia el riesgo que tenga el director general y cómo responde este último ante el incentivo correspondiente.
3. Principio de intensidad de la vigilancia. Se refiere a que cuando el objetivo del consejo es vincular la actuación del director general a sus propios intereses, los gastos incurridos para su comprobación crecen a medida que se incrementa la intención de vincular acciones e intereses.
4. Principio de igualdad de las compensaciones. Ante dos o varias actividades a realizar, si el consejo no puede controlar el esfuerzo distribuido entre cada una de ellas, el director general destinará su mayor empeño a aquella cuyo rendimiento marginal sea mayor. El director general se esforzará más en aquellas actividades que le provean un mayor beneficio personal a menos que no exista diferencia entre la

aportación al beneficio final del director entre las diferentes actividades a desempeñar.

### **II.3. COMPARACION E INTEGRACION DE LA TEORIA DE LA AGENCIA- ENFOQUE UPPER ECHELONS**

La teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1974; Fama y Jensen, 1983) y el enfoque Upper Echelons (Hambrick y Mason, 1984) son consideradas las perspectivas dominantes en la literatura empírica sobre los directivos (Cannella y Monroe, 1997). Aunque muchos otros enfoques tienen en cuenta a los directores generales como una variable más que influye en la empresa, en estos dos enfoques los directores generales son los actores principales, cuyos sesgos y preferencias explican por qué las organizaciones se comportan del modo en que lo hacen (Hambrick, 2007). Por ello dedicamos este apartado a comparar las dos perspectivas, destacando las similitudes y diferencias más destacadas entre ambas (ver tabla 7) y analizando posibles vías de integración entre ellas.

**Tabla 7. Enfoque Upper Echelons y Teoría de la Agencia. Similitudes y Diferencias**

Similitudes	Diferencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Ambos enfoques se centran en los directores generales como unidad de análisis</li> <li>▲ Los directores generales de las empresas elaboran la estrategia empresarial. Sus preferencias van a orientar la elección de esa estrategia</li> <li>▲ Las aspiraciones de los directores generales les lleva a formular determinadas estrategias para sus empresas</li> <li>▲ Los seres humanos tenemos capacidad limitada para observar y comprender la realidad circundante</li> <li>▲ Los directores generales buscan el interés propio en sus acciones y, por tanto, también, en las acciones que emprenden en las empresas que dirigen</li> <li>▲ Los directores generales asumen el riesgo inherente a vincular su capital humano con la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Mientras la Teoría de la Agencia tiene sus raíces en la Teoría Económica, el Enfoque Upper Echelons se nutre, principalmente, de la psicología</li> <li>▲ La Teoría de la Agencia estudia el conflicto de intereses entre los directores generales y propietarios y los mecanismos para solventarlo. El Enfoque Upper Echelons comprueba el efecto que las características de los equipos directivos tienen sobre la elección de la estrategia</li> <li>▲ Para la Teoría de la Agencia es necesario encontrar cómo los mecanismos externos de control pueden hacer que los objetivos de directores generales y propietarios coincidan. Para el Enfoque Upper Echelons las variables a analizar son las características demográficas del equipo directivo ya que reflejan la forma de pensar del director general que, a su vez, condicionará la estrategia y, por ende, los resultados</li> <li>▲ Mientras que la visión del director general en la Teoría de la Agencia se centra en la posible “maldad” o búsqueda del interés propio, el Enfoque Upper Echelons contempla al director general desde una perspectiva “positiva”, como la persona que utiliza su conocimiento para lograr que la estrategia de la empresa lleve a buenos resultados empresariales.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

Desde diferentes supuestos, la Teoría de la Agencia y el Enfoque Upper Echelons se centran en el análisis de la función directiva como elemento esencial en la definición de la estrategia empresarial. Ambos enfoques destacan el papel que desempeñan los directores generales como protagonistas en la formulación de la estrategia. Un supuesto de partida común es que las preferencias de los directores generales van a afectar a la elección de la estrategia empresarial y los dos enfoques analizan distintos factores o variables que pueden configurar esas preferencias.

También comparten los supuestos más generales de la Economía de las Organizaciones (Barney y Ouchi, 1986) sobre el comportamiento humano de racionalidad limitada e interés propio. Reconocen que los directores generales en cuanto que seres humanos no son capaces de resumir y analizar toda la información de la que pueden disponer y que no pueden adivinar todas las posibilidades que existen para la solución de un determinado problema debido a su limitada capacidad de entendimiento. Las acciones estratégicas, por tanto, serán el reflejo de sus propios valores y objetivos. A partir de ahí, el Enfoque de Upper Echelons se interesa más por el análisis del proceso de decisión estratégico, y otorga un papel mucho menos protagonista al supuesto de interés propio que el que considera la perspectiva de agencia (Cannella y Monroe, 1997).

Por último, los dos enfoques aportan elementos para comprender mejor el riesgo directivo o el riesgo que asumen los directores generales al tomar decisiones sobre estrategia empresarial en un ambiente de elevada incertidumbre (Palmer y Wiseman, 1999).

Obviamente, también existen diferencias importantes entre ambas perspectivas que además explican por qué se han ido desarrollando de manera independiente, sin contactos entre ellas, y sin apenas intentos (salvo muy recientes) de combinarlas e integrarlas en un único modelo teórico (Greening y Johnson, 1993; Palmer y Wiseman, 1999; Jensen y Zajac, 2004; Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005).

En primer lugar, las dos perspectivas han tenido orígenes y aplicaciones muy distintos. La Teoría de la Agencia tiene sus raíces en la economía y al menos su rama positiva puede considerarse uno de los grandes desarrollos de la economía de las organizaciones (Barney y Ouchi, 1986) con aplicaciones en prácticamente todas las áreas relacionadas con la gestión empresarial (finanzas, recursos humanos, contabilidad, diseño organizativo...) (Eisenhart, 1989). De hecho, la teoría de la agencia aspira a ser una teoría de la empresa: establece una definición de empresa basada en el concepto de nexo contractual y considera la separación entre propiedad y control en las empresas ( y por tanto, la existencia de directores generales empresariales) como una fórmula eficiente porque facilita la especialización de las personas. A su vez, el enfoque Upper Echelons proviene de la rama sociológica y psicológica de la dirección de empresas, su base teórica fundamental es la Teoría del Comportamiento (Cyert y March, 1963) y su aplicación se ha circunscrito al campo de la dirección estratégica y los estilos de liderazgo.

También difieren en su unidad de análisis (Jensen y Zajac, 2004). Aunque existen trabajos desde el Enfoque Upper Echelons que se centran en el directivo de máximo nivel o CEO de la empresa, la mayor parte de la literatura empírica de esta perspectiva analiza la influencia de los equipos directivos y un porcentaje muy importante incide en el papel de la heterogeneidad de los mismos. Por el contrario, en general, en la Teoría de la Agencia la unidad de análisis tradicional es cada director general.

Las dos perspectivas, en sus trabajos empíricos, pretenden analizar la influencia de variables de distinta naturaleza que configuran las preferencias directivas y que por tanto, acaban teniendo un impacto en la estrategia elegida. Pero a partir de ahí, la naturaleza de las variables estudiadas es muy diferente. El enfoque Upper Echelons pone el foco de atención en las características demográficas y psicológicas del director general que afectan a su capacidad de seleccionar e interpretar la realidad. Son características directamente relacionadas con cada persona, que suponen condicionantes internos o personales. La Teoría de la Agencia subraya la importancia de los objetivos de los directores generales y analiza otros factores que afectan a esos objetivos, tanto

variables organizativas relacionadas con el gobierno corporativo (como la composición y estructura de los consejos de administración, la estructura de propiedad o los sistemas de retribución directiva) como asociadas a la posición que ocupa ese directivo en la empresa (si forma parte del consejo de administración o no o su participación en la propiedad de la empresa) (Jensen y Zajac, 2004). Por tanto, en general, son variables más relacionadas con el contexto organizativo en el que trabaja el director general.

Varios autores han señalado la necesidad de combinar ambos tipos de variables (personales o demográficas y de contexto organizativo) y especialmente, considerar sus efectos interactivos (Hambrick, 2007; Jensen y Zajac, 2004), lo que puede, además, ayudar a salvar algunas de las limitaciones inherentes a cada perspectiva (Cannella y Monroe, 1997) y así mejorar nuestro conocimiento de la influencia directiva en la estrategia empresarial. Por un lado, desde la Teoría de la Agencia se analiza el conflicto entre directores generales y propietarios de las empresas que provoca los costes de agencia, pero el nivel de esos costes puede variar también en función de las características personales o individuales a pesar de que se comparta el mismo contexto organizativo (Wally y Baum, 1994, Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998). Por el otro, desde el Enfoque Upper Echelons se ha reconocido recientemente la existencia de algunas variables de contexto que pueden moderar la influencia directiva y que no habían sido tenidos en cuenta en los primeros desarrollos. Una primera es el grado de discrecionalidad de que goza el director general en la toma de decisiones (Hambrick y Finkelstein, 1987): cuanto mayor sea, mejor serán las predicciones del Enfoque de Upper Echelons sobre las estrategias y resultados empresariales. Diversos factores pueden incidir en el grado de discrecionalidad, pero desde la Teoría de Agencia se subraya uno de los tipos de restricciones típicamente más influyentes: el relativo a los mecanismos de gobierno corporativo (funcionamiento de los consejos de administración, estructura de propiedad..). Otra, son los sistemas de compensación directiva, a los que la literatura de agencia ha dedicado un considerable esfuerzo tratando de mostrar su valor como instrumento para hacer converger los intereses de directores generales y propietarios y que sólo muy recientemente han comenzado a estudiarse en conjunción con los factores demográficos desde el enfoque de Upper Echelons (Carpenter y Sanders, 2004; Hambrick, 2007; Wowak y Hambrick, 2010). En definitiva, centrarse

---

sólo en uno de los dos aspectos a expensas del otro puede simplificar excesivamente la realidad y enmascarar el verdadero impacto de la figura directiva en la formulación estratégica (Jensen y Zajac, 2004). Asimismo, esto también podría explicar algunos resultados contradictorios que se han dado en las dos perspectivas (Finkelstein y Hambrick, 1996; Dalton, Daily, Ellstrand y Jhonson, 1998).

Por último, las dos perspectivas responden a concepciones filosóficas sobre el director general muy diferentes (Cannella y Monroe, 1997; Hambrick, 2007) y eso es quizás la explicación de mayor peso para su aparente desarrollo paralelo uno a espaldas del otro. Mientras que la Teoría de la Agencia ha sido criticada por su tendencia a menospreciar los aspectos positivos del liderazgo directivo y, en general, parece mostrarnos una visión negativa, egoísta y oportunista de los directores generales (Donaldson, 1990; Moran y Ghoshal, 1996), el Enfoque Upper Echelons ha sido también algunas veces, acusado de la tendencia contraria, de glorificar la figura del director general (Dillai y Meindl, 1991) y subrayar su influencia positiva en la empresa. Por ello una confluencia entre los dos enfoques parece que puede darnos una visión más realista de la función directiva (Cannella y Monroe, 1997).

La integración de Teoría y Enfoque nos proporciona un marco teórico más amplio y realista. Los directores generales de las empresas ocupan puestos de trabajo de exigencias y funciones diferentes al resto del equipo directivo. Estas obligaciones y exigencias pueden influir en su toma de decisiones, por ello, deben ser analizados de forma individualizada (Jensen y Zajac, 2004; Hambrick, Finkelstein y Mooney, 2005). La ocupación del puesto de director general de la empresa conlleva, no sólo, unas obligaciones distintas al resto de los miembros del equipo directivo sino, también, un vínculo diferente con los propietarios de las empresas (Jensen y Zajac, 2004). Los mecanismos de control interno e incentivos salariales pueden orientar la toma de decisiones de los directores generales (Cannella y Monroe, 1997; Carpenter, Geletkanycz y Sanders, 2004; Carpenter y Sanders, 2004). Por esto, para comprender de una forma más realista la formulación de la estrategia debemos tener en cuenta no sólo la forma de razonar que el director general tiene, sino también, las restricciones que, desde la organización o el entorno, pueden afectar al director general.

El director general posee una forma de razonar, unos conocimientos, habilidades y destrezas que le llevarán a interpretar la realidad que le rodea y a elaborar la estrategia de la empresa más adecuada. Pero dicha interpretación tiene en cuenta que los propietarios fijan determinados mecanismos de control e incentivos para hacer que el director general busque, a la vez, los objetivos de los propietarios. Esto significa que el sustento teórico que analiza el comportamiento directivo debe tener presente no sólo el interior del mismo, esto es su forma de razonar, sino también el contexto organizativo y genérico en el que se desarrolla su actividad, en concreto, la toma de decisiones estratégicas.

## **CAPITULO III. MODELO E HIPOTESIS DE TRABAJO**

El director general de una empresa “representa un papel único porque la naturaleza de su trabajo difiere sustancialmente de otros puestos de alta dirección” (Jaw y Lin, 2009, Pág. 221). Nuestro propósito es analizar la contribución que el director general hace a la estrategia empresarial. En concreto, el modelo que proponemos analiza cómo las características directivas influyen en la decisión de exportación.

Dentro de las características directivas consideramos que tanto los rasgos demográficos, así denominados en el Enfoque Upper Echelons, como los rasgos psicológicos van a orientar las acciones de la empresa hacia la exportación o hacia el mantenimiento en el mercado de origen. El modelo que presentamos tiene en cuenta, además, que el director general, se encuentra sometido a un sistema de remuneración y un sistema de control interno que, como justificamos más adelante, pueden limitar las acciones pretendidas para su empresa.

Este capítulo se organiza en seis secciones. En la primera presentamos el modelo y justificamos su idoneidad y adaptación a la realidad económica. En la segunda, analizamos la influencia que la interpretación de la información que hace el director general tiene sobre la estrategia. En la tercera, presentamos las hipótesis acerca del impacto de las características demográficas en la estrategia de exportación. En la cuarta, justificamos el efecto esperado de las características psicológicas, centrándonos en el comportamiento emprendedor. En la quinta, formulamos las hipótesis sobre los efectos que las características organizativas tienen sobre la estrategia. La sexta, presenta el resumen de las relaciones esperadas.

### **III.1. EL MODELO PROPUESTO**

En el Capítulo I hemos destacado la importancia que la actividad exportadora tiene para las empresas actuales. Hemos afirmado que se trata de una estrategia de crecimiento empresarial hacia nuevos mercados y clientes. Constituye, adoptando las hipótesis del modelo de Uppsala, la primera fase de un proceso que se ha denominado internacionalización, entendiendo esta como una senda en la que cada empresa, progresivamente, compromete un mayor volumen de recursos hasta llegar al establecimiento de filiales de producción en el exterior.

El inicio de la estrategia de exportación supone un elevado grado de incertidumbre debido al desconocimiento de aspectos concretos sobre los mercados de destino, el comportamiento de los intermediarios, el desconocimiento de las particularidades de los gustos de los consumidores, la falta de información concreta sobre las características y capacidad de respuesta de competidores, la existencia de trámites legales o sanitarios, etc. Por ello, el director general tiene que ampliar su campo de visión, su volumen y variedad de información si no quiere fracasar en su estrategia de exportación.

En la revisión de las circunstancias que influyen en la actividad exportadora de las empresas, comprobamos que, si bien existen múltiples factores que puedan afectar a la decisión de exportar, las investigaciones de autores como Fernández y Castresana (2006); Hurtado (2002); Cavusgil y Nevin (1981); Reid (1981), Bilkey (1978), entre otros, han concluido que el papel del director general es fundamental en la decisión de exportación. Por estas razones, nos centraremos en el análisis de los directores generales y su influencia en la estrategia de exportación.

Tal y como se ha comentado en el Capítulo II, los directores generales interpretan la realidad interna y externa a la organización y diseñan las acciones más acordes con dicha forma de pensar. Es decir, actúan a modo de filtro de la situación objetiva para elaborar la estrategia. En este proceso de análisis de la información, “la

agresividad competitiva y la adaptación están influenciadas por la habilidad del equipo de alta dirección para escanear e interpretar las señales del entorno competitivo” (Ferrier, 2001, pág. 871).

Si la interpretación que el equipo directivo hace de la realidad es importante también lo es la forma que tiene de analizar la información del director general (Thomas y Simerly, 1995; Santos, García y Vallelado, 2011). “En una organización en la que el “*Chief Executive Officer*” (CEO) tiene un amplio poder, estudiar sólo a éste puede suministrar suficiente información con la que analizar las hipótesis” (Finkelstein, 1992. Pág. 506). Además, en nuestro caso, nos centramos en la observación de pequeñas y medianas empresas españolas donde el poder de la dirección general suele ser elevado. Tiene, entonces, sentido focalizar nuestro análisis en la figura del director general.

El director general, en el ejercicio de sus funciones, que revisamos en el Capítulo II, analiza la información sobre el entorno que rodea a la empresa y los recursos y capacidades que la empresa posee. El proceso por el cual el director general recoge la información, la analiza y diseña la estrategia más adecuada, es un proceso complejo que Nadkarni y Herrman (2010) han resumido: “nosotros planteamos que las características psicológicas de los CEO sirven como filtros a través de los que los CEO observan las circunstancias estratégicas y elaboran una respuesta adecuada a través de formar sus campos de visión (cómo recogen y envían información al entorno), su *percepción selectiva* (qué señal de la información que recogen atienden y cuál obvian) y su interpretación de las señales percibidas” (pág. 1051). Al igual que Nadkarni y Herrman (2010) y Santos, García y Vallelado (2011), nuestro modelo planteará que el director general analiza la información interna y externa a la empresa, de ello deduce si su empresa posee ventajas competitivas frente a otras empresas del sector. Una vez que ha comprobado si existen esas ventajas competitivas, el director general tiene en cuenta las limitaciones a su actuación, sus propias aspiraciones para elaborar la estrategia. Por tanto, su forma de razonar, sus características personales y las limitaciones organizativas van a influir en la utilización de las ventajas competitivas que el director general pudiera apreciar. Es decir, la posesión de ventajas competitivas no es condición

suficiente para que el director general emprenda la estrategia de exportación, puede aplicarlas en los mercados actuales.

En nuestro modelo se plantea que el director general observa cuál es la disponibilidad de recursos internos y si estos pueden ser utilizados de forma más eficiente y eficaz que el resto de empresas del sector. Por tanto, comprueba dónde tiene su empresa una ventaja competitiva para poder explotarla de forma adecuada y, así, poder obtener un flujo de rentas superior al resto de empresas del sector (Porter, 1991). Por tanto, los directores generales analizan la dotación de recursos de su empresa para formular las acciones más apropiadas que constituyen su estrategia. En concreto, analizan cómo pueden utilizar sus ventajas competitivas o, también, ventajas organizativas diferenciales (Donoso, 2003) para obtener una posición privilegiada frente a los competidores. En este sentido, siguiendo a Sharma (2000), la estrategia de la empresa se vincula con la interpretación que los directores generales hacen del entorno, sus “amenazas y oportunidades” (pág. 681). De esta forma, el director general analiza cuál es la situación de la empresa frente al resto de competidores para identificar las posibles ventajas competitivas que le permitan obtener rentas superiores y mejorar su posición competitiva. Así pues, los directores generales identifican si tienen o no esas ventajas para poder elaborar la estrategia empresarial más adecuada. Es decir, la percepción que los directores generales tienen sobre la disponibilidad de ventajas competitivas va a orientar las acciones que pretenden llevar a cabo en su empresa y, por tanto, también va a constituir un primer elemento fundamental a tener en cuenta en el análisis de la actividad exportadora como estrategia de crecimiento empresarial.

Sin embargo, los modelos presentados por Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004) y Pansiri (2005) señalan cómo la percepción de la situación interna y externa de la empresa impacta en las decisiones sobre la estrategia empresarial, pero esta relación no es lineal y directa sino que está moderada<sup>12</sup> por el poder, los incentivos y el grado de discrecionalidad de que disponen los directores generales. En esta línea, nuestro modelo tiene en cuenta que el efecto en la estrategia de la percepción que el director general

---

<sup>12</sup> Venkatraman (1989) define una variable moderadora como aquella que modifica sistemáticamente la forma y/o la fortaleza de la relación entre un predictor y una variable criterio.

---

tiene sobre la existencia de ventajas competitivas está condicionado por los deseos y la inclinación que sienta esta persona hacia el aprovechamiento o no de esas ventajas competitivas a nivel internacional. No siempre, el director general estará dispuesto aprovechar dichas ventajas percibidas a través de la exportación. La discrecionalidad de que goza el director general le permite emprender las acciones que desea, teniendo en cuenta las circunstancias que le rodean. De esta forma, se analiza, también, en qué medida el razonamiento y estilo de comportamiento del director general ejerce un efecto moderador sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación. Para nuestro modelo el director general, con sus características demográficas, psicológicas y sus limitaciones, puede reforzar o reducir, dependiendo de cada tipo de característica, el efecto positivo que la posesión de ventajas competitivas tiene sobre el inicio de la estrategia de exportación.

Bajo el prisma del Enfoque Upper Echelons, introducido en el capítulo II, un segundo elemento a tener en cuenta como orientador de la estrategia de exportación son las características personales de los directores generales. Como hemos visto en el capítulo anterior, las características directivas van a orientar la forma de analizar la información disponible lo que favorecerá, a su vez, a una determinada estrategia. Entre estas características personales, algunas recogen aspectos demográficos y pueden medirse de forma objetiva. Estudiadas por diversos autores (ver el capítulo anterior), cabe destacar la edad, formación académica, antigüedad en el puesto o experiencia laboral previa. Si, tal y como afirma ese enfoque, dichas características pueden influir en la estrategia, también podrán determinar la decisión de exportación como estrategia de crecimiento empresarial y, por ello, serán variables a introducir en nuestro modelo.

Estudios, como el de Olson, Parayitam y Twigg (2006), han analizado el papel mediador de la estrategia en la relación entre las características de los equipos directivos y los resultados de la empresa. Wu, Levitas y Priem (2005) analizan el efecto moderador que el entorno tiene sobre el efecto que las características directivas en la innovación de una empresa. Pero el papel moderador de las características directivas en el ámbito de la estrategia de internacionalización no ha sido apenas estudiado. El modelo propuesto plantea que el análisis que el director general hace sobre la posesión o

no de ventajas competitivas tendrá efecto sobre la estrategia de exportación pero, también, su forma de pensar, reflejada según el Enfoque Upper Echelons, en sus características personales, orientará, en parte, si dichas ventajas competitivas se aprovechan a nivel internacional mediante la exportación.

En el modelo que Pansiri (2005) presenta, plantea que el director general tiene dos tipos de características personales. Por un lado, las que denomina demográficas u observables, como la edad, la formación académica, la experiencia laboral o la antigüedad en el puesto. Por otro lado, las que designa como psicológicas, que constituyen la base cognoscitiva del director general. Dentro de esta última categoría se encontraría el grado de tolerancia hacia la ambigüedad o la aversión al riesgo, que aunque Pansiri (2005) clasifica como observables, siguiendo a Dichtl, Koeglmayr y Mueller (1990) y Holzmüller y Kasper (1990 y 1991), parecen tener un carácter fundamentalmente psicológico. Dentro de esta categoría podemos incluir el carácter emprendedor, presente en numerosos estudios (ej. Dichtl, Koeglmayr y Mueller, 1990; Holzmüller y Kasper, 1990 y 1991) como característica psicológica que refleja la forma de ser del director general, su inclinación o no hacia la innovación constante y su capacidad para asumir incertidumbre y riesgos. Ambos tipos de características, demográficas y psicológica, se introducen en nuestro modelo para influir sobre la actividad de exportación. En los siguientes epígrafes formularemos las hipótesis sobre ellas.

Al margen de las características personales, existen una serie de características organizativas que condicionan el comportamiento del director general y que constituyen el tercer elemento fundamental que tendremos en cuenta en nuestro análisis de actividad exportadora. De acuerdo con la Teoría de la Agencia, los directores generales se encuentran sometidos a un contrato que les vincula con la empresa y en dicho contrato se especifican las acciones que se pueden llevar a cabo, los sistemas de compensación y los sistemas de control interno que servirán para hacer converger los objetivos de propietarios y directores generales. Estas características organizativas condicionarán su comportamiento y la elección de la estrategia. En esta línea argumental se presenta el modelo que Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004) ofrecen. Este modelo tiene en

cuenta que los directores generales están dotados de poder, de libertad de actuación y de un conjunto de incentivos que orientan su elección estratégica. En nuestro caso tenemos presente que el director general está limitado por un sistema de control interno, o goza de un cierto grado de discrecionalidad, y se ve sometido a un sistema concreto de compensación.

El sistema de control interno se ejerce por los consejos de administración de las empresas. Los consejos tienen como función comprobar la actividad del director general, verificar que las acciones que la empresa lleva a cabo son las más acordes con los objetivos de los propietarios. Para realizar esas funciones los consejos de administración pueden solicitar la información necesaria al director general, pueden exigir presupuestos exhaustivos, supervisar o controlar la toma de decisiones de los directores generales, esto es, otorgan un cierto grado de libertad de actuación al director general y, como consecuencia, el director general estará más orientado a seguir los objetivos de los propietarios o puede sentirse más libre para ejercer cualquier tipo de acción. De esta forma, el control interno se convierte en un instrumento que puede limitar la actuación directiva y, por ello, la estrategia empresarial. El aprovechamiento de las ventajas competitivas percibidas se verá influenciado por el ejercicio de control interno lo que, a su vez, llevará a una estrategia empresarial limitada por dicho control, por ello, aunque se posean ventajas competitivas percibidas no siempre se explotarán a través de la exportación hacia otros mercados y clientes.

Siguiendo la argumentación de la Teoría de la Agencia, cuando el comportamiento directivo es de difícil o imposible comprobación y seguimiento, se deberán establecer sistemas de compensación directiva variable, que vinculen los emolumentos directivos con los resultados que la empresa obtiene, tal y como ya hemos analizado en capítulo anterior. Hambrick (2007), en su revisión sobre el estado de los estudios basados en el enfoque Upper Echelons, nos ofrece una línea de investigación interesante no explotada hasta la actualidad sobre este aspecto: la actuación directiva se puede ver influenciada por los sistemas de compensación a que se ve sometido (pág. 339). Como veremos en el planteamiento de las hipótesis, los sistemas de compensación directiva que dependen de los resultados de la empresa harán que los directores

generales busquen aquellas acciones cuyos logros sean más previsibles y cercanos a sus objetivos personales. Por tanto, aunque, en principio la posesión de ventajas competitivas debería ser aprovechada en cualquier ámbito nacional o internacional, los diferentes conceptos salariales pueden hacer que el director general no esté dispuesto a ampliar sus mercados a nivel internacional porque ello puede generar un elevado grado de incertidumbre que afecte, también, a sus emolumentos. De esta forma, los sistemas de compensación pueden condicionar las acciones que el director diseña y pueden moderar la relación entre las ventajas competitivas y la exportación. Esto implica, de nuevo, un doble efecto de los sistemas de compensación: directo y moderador.

Por otra parte, el director general puede ser también accionista de la propia empresa, convirtiéndose en una parte aún más interesada en la buena marcha de la empresa. El director general podría verse condicionado por la posesión de esas acciones, tal y como predecía la Teoría de la Agencia y el Enfoque Upper Echelons. De esta manera, hemos de tener en cuenta los objetivos que, como propietario de la empresa tiene el director general y que pueden afectar al aprovechamiento de las ventajas competitivas a nivel internacional.

De acuerdo con los argumentos previamente expuestos, existen una serie de variables organizativas que afectan al comportamiento del director general y que además de condicionar la elección estratégica de la empresa, también pueden ejercer efectos más sutiles. En concreto, efectos moderadores sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de internacionalización a través de la exportación desplegada por la empresa. Estas variables de carácter organizativo también aparecen recogidas en nuestro modelo.

Las conclusiones a las que llega la literatura previa sobre la influencia de estos tres elementos o grupos de factores (percepción de ventajas competitivas, características personales y características organizativas que condicionan el comportamiento directivo) no son siempre unánimes. Consideramos, por lo tanto, importante para avanzar en esta cuestión, integrar todos estos elementos en un mismo modelo y adoptar una visión contingente que permita estudiar, no sólo el efecto individual que cada uno puede

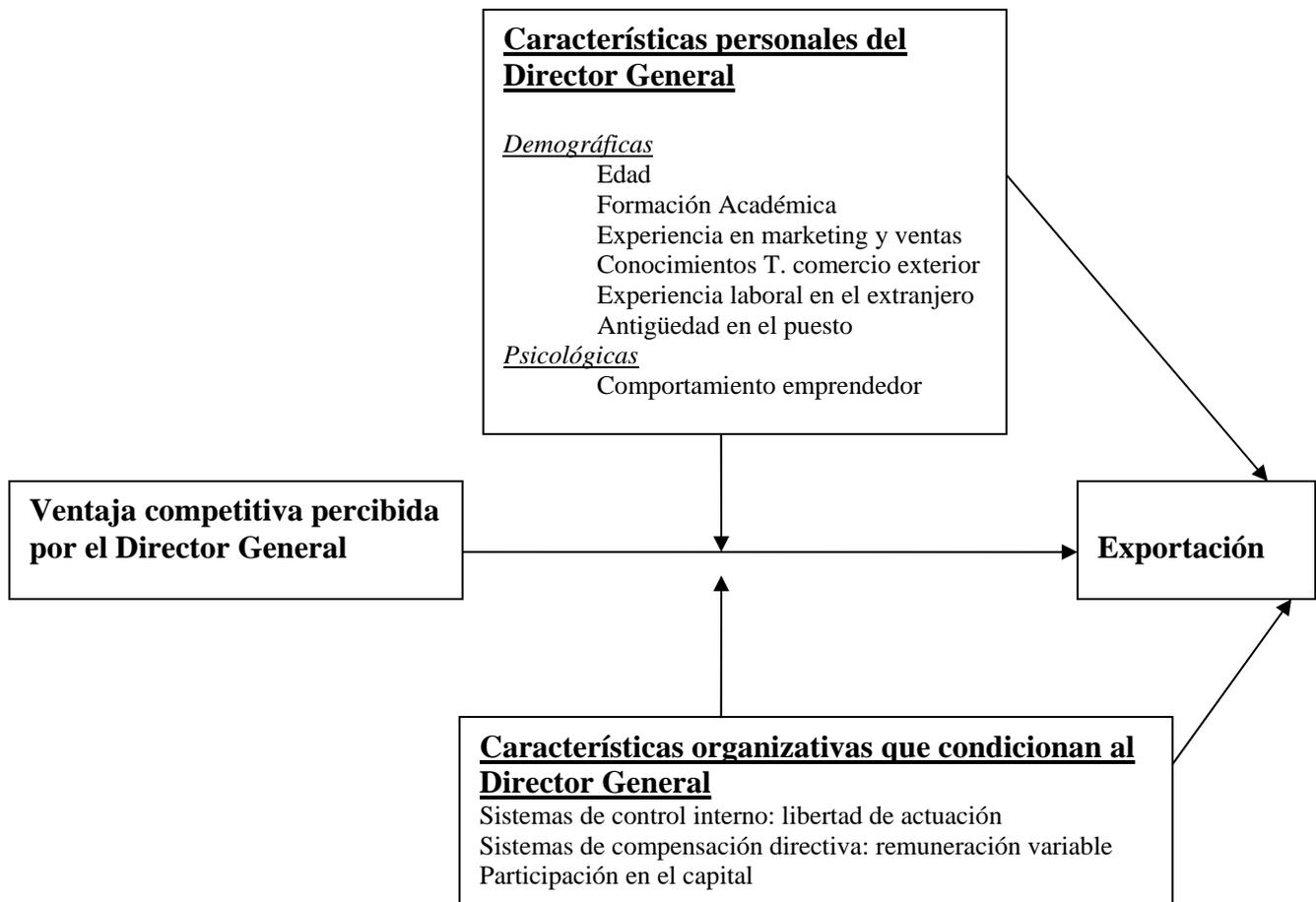
---

ejercer sobre la actividad exportadora, sino también las posibles interrelaciones entre los distintos elementos. Específicamente, consideramos que el efecto de unos factores sobre la decisión exportadora puede estar condicionado a la presencia de otros, siendo importante, entonces, analizar sistemáticamente el papel moderador de estos últimos.

De igual forma, nuestro modelo recoge la consideración de que el director general, aún no apreciando ventajas competitivas en su empresa, puede considerar que él o ella dispone de las características personales necesarias para suplir esa falta. El director general puede opinar que, por ejemplo, la formulación de algún tipo de acuerdo cooperativo con otras empresas podría ayudarle a entrar en los mercados internacionales sin necesidad de poseer esas ventajas competitivas, su propia capacidad para gestionar adecuadamente esa fórmula cooperativa le permitiría introducirse en los mercados internacionales. Por ello, el modelo propuesto plantea que las características personales del director general y los factores que limitan su actuación pueden influir en la decisión estratégica de exportación de forma directa.

El gráfico 6 recoge gráficamente un esquema del modelo analizado en la presente investigación. Este modelo pretende estudiar cómo el director general, se ve condicionado por el contexto interno en el intento de aprovechar las ventajas competitivas percibidas que posee su empresa. El modelo propuesto integra la información interna y externa a la empresa representada por las ventajas competitivas percibidas y la dirección de la empresa como elemento interno que valora dicha información y elabora la estrategia empresarial. Los siguientes apartados de este capítulo tienen como objetivo presentar y concretar el modelo propuesto en hipótesis que serán objeto de contrastación empírica.

Gráfico 6. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

### **III.2. LA INTERPRETACION DIRECTIVA DE LA SITUACION DE LA EMPRESA COMO ELEMENTO ORIENTADOR DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACION**

Cuando hemos presentado la definición de la actividad exportadora como una decisión estratégica en el primer capítulo, hemos comprobado que la literatura económica analiza, como un elemento esencial en la actividad exportadora, los condicionantes internos de la empresa. Es decir, la disponibilidad de recursos, conocimientos, etc. que posee la empresa y pueden dificultar o favorecer la actividad exportadora.

Desde el punto de vista interno, la posesión de ventajas competitivas o, también llamadas ventajas diferenciales por algunos autores, pueden influir en la decisión de exportación. Cavusgil y Nevin (1981), Cavusgil (1984), Yaprak (1985), Schlegelmilch (1986), Cavusgil y Naor (1987), Keng y Jiuan (1989), Gripsrud (1990), Yang, Leone y Alden (1992), Katsikeas (1994), Campa y Guillén (1999) o Wiklund y Shepherd (2003), entre otros, afirman que las ventajas competitivas de una empresa orientan la decisión hacia la internacionalización de las empresas a través de la exportación: “empresas que participan en la actividad de exportación parecen tener ventajas únicas de las que carecen las empresas no exportadoras” (Cavusgil y Naor, 1987, pág. 222).

Las ventajas competitivas se refieren a “una combinación de los productos, mercados, *know-how*, recursos (.....), productos de precios competitivos, productos tecnológicamente más avanzados, productos patentados, productos únicos, (...), nivel tecnológico” (Cavusgil, 1984, pág. 7). Es decir, cualquier circunstancia, elemento o recurso que la empresa pueda utilizar mejor que sus más directos competidores.

Pero, si tenemos en cuenta, como decíamos antes, que el director general interpreta la información objetiva de que dispone para elaborar la estrategia, analizará la situación interna para comprobar si tiene algún tipo de ventaja competitiva y, en base a

su interpretación de las circunstancias internas (Hall, 1995), decidirá si inicia una estrategia de internacionalización a través de la exportación o no.

El paradigma ecléctico de Dunnig (1979), que hemos revisado en el capítulo I, afirma que es condición necesaria que la empresa posea ciertas ventajas para que se produzca la internacionalización. Nuestro modelo propondrá que, aunque dichas ventajas existan, no se deriva necesariamente que se inicie la internacionalización o la exportación en concreto; dependerá de otros factores distintos. En nuestro caso, afirmamos que uno de los principales elementos que influyen en la actividad internacional es el director general, tal y como hemos reseñado en el primer capítulo.

Por otra parte, la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991, Peteraf, 1993) afirma que las empresas están dotadas de diferentes tipos de recursos. Estos recursos pueden ser una fuente de ventaja competitiva. La ventaja competitiva puede ser sostenible a largo plazo y ser la raíz de la obtención de rentas superiores al resto de los competidores. Si los directores generales de las empresas detectan que poseen ventajas competitivas desearán explotarlas porque, como asevera la Teoría de Recursos y Capacidades, pueden obtener rentas superiores al resto de competidores y estas rentas harán que la valoración que los propietarios hagan del director general sea muy positiva. Los directores generales, por su parte, en este entorno de valoración favorable podrán mantenerse en su puesto un largo tiempo, podrán cambiarse a otras empresas dando buena imagen, obtener mayores ingresos que podrán destinar a otras múltiples actividades, serán sometidos a un menor ejercicio futuro de control interno (Bonazzi e Islam, 2007) o podrán reclamar mejoras salariales.

Cavusgil (1984), Schlegelmilch (1986), Cavusgil y Naor, (1987), Keng y Juan (1989), Katsikeas (1994) y Wiklund y Shepherd (2003) plantean diferentes cuestionarios para ver si el director general entiende que su empresa tiene ciertas ventajas competitivas y cómo la posesión de dichas ventajas se relaciona de forma positiva con la actividad exportadora. Siguiendo estos estudios podemos concluir que, si el director general opina que su empresa posee alguna ventaja competitiva frente a otras empresas, deseará explotar dichas ventajas no sólo en el mercado nacional sino también

---

en mercados internacionales a través la exportación. Como antes hemos referido, el director general deseará aprovechar dichas ventajas para obtener nuevos flujos de rentas y, de esta forma, beneficiarse personalmente para mejorar su imagen frente a los propietarios, obtener una valoración positiva para cambiar de empresa, obtener flujos monetarios que pueda destinar a otras actividades o mejorar su compensación, tal y como hemos comprobado al repasar los problemas que surgen en la relación de agencia en el capítulo anterior. De esto se deriva la primera hipótesis de nuestro modelo propuesto.

Hipótesis 1. *La percepción por parte del director general de que la empresa posee ventajas competitivas favorecerá la actividad exportadora.*

Sin embargo, Cavusgil (1984), Cavusgil y Naor (1987) y Wiklund y Shepherd (2003) añaden que no es sólo la interpretación sobre las ventajas competitivas la que favorece la exportación, sino que a esta interpretación se unen las aspiraciones y características directivas para orientar la decisión de exportación. Por tanto, analizamos no sólo las consecuencias de la posesión de ventajas competitivas, sino también, el efecto conjunto que producen las características directivas y las ventajas competitivas tienen sobre la estrategia de exportación.

### **III.3. EL EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE CARACTER DEMOGRAFICO U OBJETIVO**

En los siguientes apartados se argumenta la influencia de cinco variables demográficas u objetivas que describen al director general: edad, formación académica, experiencia laboral previa, experiencia en actividades internacionales y antigüedad en el puesto directivo.

#### *Edad*

Según Smart y Hitt (1994) se trata de una de las características demográficas que más puede influir en la toma de decisiones directivas. Aunque no hay unanimidad en las conclusiones de los estudios que analizan la estrategia de exportación. La mayor parte comprueban empíricamente la existencia de una relación negativa entre la edad y la estrategia de exportación (Fernández y Castresana, 2006; Holzmüller y Kasper, 1991; y Tihanyi, Ellstrand, Daily y Dalton, 2000). Pero Suárez, García y Alamo (1999) o Collinson y Houlden (2005) no encuentran, finalmente, que exista relación entre la edad y la estrategia de exportación y Weshead, Wright y Ucbasaran (2001) concluyen que existe una relación positiva entre la edad y la actividad de exportación;

Para autores como Taylor (1975), Hitt y Tyler (1991), Entrialgo, Fernández y Vázquez (1999)(a y b) y Herrmann y Datta (2005) los directores generales de mayor edad obvian, deliberadamente, algunos tipos de información por no considerarlos relevantes. Los directores generales de mayor edad tienden a evitar las estrategias que conllevan un elevado grado de incertidumbre sobre los resultados (Thomas, Litschert y Ramaswamy, 1991; Tyler y Steensma, 1998; Suárez, García y Alamo, 1999; Goll, Sambharya y Tucci, 2001) puesto que no desean comprometer su status social, su posición e imagen dentro de la empresa. A medida que la edad del director general aumenta, los directores generales pueden tener menos deseos de adoptar nuevas ideas o nuevos comportamientos (Bantel y Jackson, 1989; Tihanyi, Ellstrand, Daily y Dalton

2000). Por el contrario, los directores generales más jóvenes desean emprender acciones nuevas, innovadoras aunque deban asumir resultados muy inciertos.

De esta forma, planteamos que los directores generales de menor edad son personas que tienen una vida laboral esperada más amplia, pueden asumir estrategias cuyos resultados sean más inciertos porque, en el caso de que no logren los objetivos marcados, pueden corregir sus comportamientos y tomar otras decisiones en el futuro.

Por su parte, los directores generales de mayor edad poseen mayor resistencia al cambio, no desean cambiar su forma de hacer las cosas puesto que ello implicaría recoger y analizar una gran variedad de información. Por ello, no desearán enfrentarse a estrategias con resultados muy inciertos como las actividades de exportación. Planteamos, de acuerdo a estos argumentos, la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2.a. La mayor edad del director general le llevará a inhibir la actividad exportadora.*

Cuando un director general joven piensa que tiene alguna fuente de ventaja competitiva frente al resto de sus competidores, intentará buscar un aprovechamiento de esas ventajas competitivas de un modo muy activo. Como su vida laboral es, supuestamente, más amplia estará más inclinado hacia la búsqueda de nuevos mercados con la exportación puesto que si tiene algún problema podrá cambiar su forma de actuar en el futuro. Si la edad del director general es más avanzada, aun percibiendo las mismas ventajas competitivas, estará menos predispuesto a asumir riesgos y comprometer su posición dentro de la empresa. También dispondrá de menor tiempo en su carrera laboral para explotar las ventajas de la nueva iniciativa y poder enmendar los posibles errores que pueda cometer. Estos argumentos nos llevan a proponer la siguiente hipótesis.

*Hipótesis.2.b. La edad tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, la menor*

*edad del director general refuerza el efecto positivo que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

### Formación Académica

La formación académica está constituida por el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que el director general ha ido adquiriendo en la escuela, la facultad o los estudios de postgrado. Distinguimos este concepto de los conocimientos sobre comercio exterior que estudiaremos posteriormente bajo la denominación de “*conocimientos teóricos sobre comercio exterior*”. La formación académica constituye un reflejo de la capacidad que el director general posee y que puede aplicar a la búsqueda de soluciones estratégicas innovadoras, búsqueda de nuevos mercados donde encontrar nuevos clientes y donde aplicar todas las destrezas adquiridas. La mayor formación académica implica que se ha adquirido mayor capacidad para procesar información, se aprenden formas complejas de análisis de las diferentes situaciones y, en consecuencia, se adquiere una mayor habilidad en el manejo de las situaciones difíciles o complicadas. En estas circunstancias existe una mayor receptividad hacia la innovación (Herrmann y Datta, 2005; Rajagopalan y Datta, 1996; Lafuente y Salas, 1989, Thomas, Litschert y Ramaswamy, 1991), o a emprender nuevas estrategias. En concreto la formación académica se ha asociado a la búsqueda de nuevos mercados internacionales (Holzmüller y Helmut, 1991; Holzmüller y Kasper, 1991; Gray, 1997, Simpson y Kujawa, 1974; Madrid y García, 2004; Fernández y Castresana, 2006). Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3.a. *La mayor formación académica llevará al director general a favorecer la actividad exportadora.*

“Los directores generales con mayor nivel de educación tienen una orientación y habilidad para analizar complejos factores y aceptar los riesgos asociados de un modo de internacionalización que implica mayor control” (Herrman y Datta, 2002, pág. 557). En el caso de que la empresa posea algún tipo de ventaja competitiva, la mayor

formación académica del director general le hará que desee aprovechar dichas ventajas en actividades innovadoras en distintos mercados. Sus conocimientos, sus destrezas para resolver diferentes problemas pueden aplicarse para hacer crecer a la empresa hacia nuevos mercados y así aprovechar las ventajas competitivas disponibles. Se propone, por lo tanto, la siguiente hipótesis:

*Hipótesis.3.b La mayor formación académica tiene un efecto moderador positivo sobre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Es decir, la mayor formación académica del director general refuerza el efecto positivo que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

#### *Experiencia Laboral Previa*

Distinguimos entre la experiencia del director general en el campo de las actividades de exportación, que se considera más adelante, y la experiencia en actividades de marketing, producción, finanzas o recursos humanos, es decir, la experiencia laboral en las distintas áreas funcionales de la empresa.

Algunos investigadores afirman que los directores generales centran su atención en los aspectos que más se relacionan con su experiencia laboral previa descuidando otros aspectos igualmente relevantes (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 1999, a y b; Walsh, 1988; Beyer, Chattopadhyay, Glick y Pugliese, 1997; Gupta y Govindarajan, 1984; Chaganti y Sambharya, 1987). De esta forma, los directores generales con mayor experiencia en actividades relacionadas con el marketing y las ventas están más habituados a identificar nuevos clientes, encontrar nuevas formas de responder a sus necesidades, buscar canales de distribución que hagan fluir de una forma más rápida y en mejores condiciones competitivas los bienes y servicios elaborados hacia los consumidores finales. Así pues, los directores generales con una mayor experiencia en actividades vinculadas con el marketing y las ventas emprenden estrategias de innovación en productos y mercados (Gray, 1997, Stradholm, Kumar y Subramanian, 2004; Herrmann y Datta, 2005), actividades de exportación que conllevan un mayor

grado de incertidumbre sobre los resultados (Smith, Jiang y Yanyan, 2010). De todo ello deducimos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4.a. *La mayor experiencia en actividades de marketing y ventas del director general le llevará a favorecer la actividad exportadora.*

La mayor experiencia en actividades de marketing y ventas hace que el director general se encuentre acostumbrado a identificar nuevos clientes, nuevos mercados donde vender sus productos. Cuando el director general piensa que dispone de ventajas competitivas deseará aplicar esos conocimientos para encontrar de forma más rápida y sencilla nuevos clientes, nuevos mercados donde ofrecer sus productos y, de esta forma aprovechar las ventajas competitivas percibidas y obtener nuevas fuentes de ingresos. Estará más dispuesto a iniciar actividades de exportación.

Hipótesis 4.b. *La mayor experiencia en actividades de marketing y ventas tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. A saber, la mayor experiencia en actividades de marketing y ventas refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

#### Conocimientos teóricos sobre comercio exterior

Dentro de esta denominación nos encontramos con las características directivas que le vinculan con los mercados internacionales. En este caso, autores como Suárez, García y Alamo (1999) y Fernández y Castresana (2006) consideran que aspectos como la formación académica en el extranjero, la formación teórica en actividades internacionales, el conocimiento de idiomas y la experiencia laboral previa en otros países pueden influir en la decisión de exportación del director general.

Nuestro modelo formula que los conocimientos adquiridos a través de la formación académica en comercio internacional, permiten adquirir nuevas formas de

razonar que pueden aplicarse para acceder a nuevos mercados, para crear destrezas que permitan solucionar los diversos problemas que surjan en los nuevos mercados. Los directores generales con una mayor formación académica de este tipo identifican con mayor facilidad y pueden buscar una rápida respuesta ante las exigencias de los mercados y los clientes en cualquier parte del mundo (Gripsrud, 1990; Sambharya, 1996; Gray, 1997; Reuber y Fischer, 1997; Bloodgood, Sapienza y Almeida, 1996; Tihanyi, Ellstrand, Daily, Dalton, 2000; Carpenter y Fredrickson, 2001; Collinson y Houlden, 2005).

El conocimiento de idiomas, por su parte, permite hacer más fluida una negociación sobre el intercambio de bienes entre personas de diferentes países y, por tanto, facilita la actividad de exportación (Dichtl, Koeglmayr y Mueller, 1990; Holzmüller y Kasper, 1990 y 1991).

En el caso de que el director general haya permanecido fuera de su país de origen para realizar estudios se ha comprobado que tiene un efecto positivo sobre la internacionalización de la empresa (Thomas, Litschert y Ramaswamy, 1991; Tihanyi, Ellstrand, Daily, Dalton, 2000; Carpenter y Fredrickson, 2001; Patzelt, Knyphausen-Aufseß y Fischer, 2009) y, en concreto sobre la exportación de la empresa (Fernández y Castresana, 2006). La estancia en otros países indica que el director general se ha sumergido en una sociedad, una cultura diferente a la que ha tenido que adaptarse y comprender. En estas circunstancias, se acostumbra a tolerar, entender y convivir con personas con diferentes tipos de comportamientos. Esto le lleva a ser más receptivo, a estar más atento y poder identificar mejor los estilos de comportamiento de los posibles nuevos clientes.

La formación en comercio internacional, el conocimiento de idiomas y la estancia fuera del país de origen para realizar estudios, proporcionan al director general conocimientos teóricos sobre otros países, sobre otras personas y cómo poder comunicarse mejor con ellos. Nuestro modelo plantea que estos tres aspectos tienen un efecto aditivo sobre el conocimiento teórico que los directores generales tienen del comercio internacional facilitando, cada uno de ellos, la posibilidad de acceder más

fácilmente a los clientes de otros países. Cuanto mayor sea cada uno de estos tres aspectos, mayor será el conocimiento acumulado sobre la actividad internacional y, por ello, consideramos estos tres aspectos en una sola característica a la que denominamos “*conocimientos teóricos sobre comercio exterior*” que contiene la adicción de los tres aspectos anteriores. De los párrafos anteriores podemos derivar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5.a. *Mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior llevará al director general a favorecer la actividad exportadora.*

Cuando un director general posee conocimientos sobre comercio exterior, conoce otros idiomas o ha recibido formación fuera de las fronteras nacionales, puede iniciar la estrategia de exportación de una forma más segura, aprovechando todo ese saber hacer. Cuando el director general percibe que la empresa tiene una cierta ventaja competitiva frente a otras empresas, si tienen algún tipo de conocimiento teórico previo en comercio exterior, será más proclive a iniciar actividades de exportación que le permitan encontrar nuevos clientes y aplicar sus conocimientos. Planteamos la siguiente hipótesis.

Hipótesis 5.b. *Mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

#### *Experiencia laboral previa en el extranjero*

Siguiendo a autores como Axinn (1985); Suárez, García y Alamo (1999); Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001; Herrmann y Datta (2005) y Fernández y Castresana (2006) la experiencia laboral previa en otros países que el director general posee lleva a que los directores generales desarrollen destrezas, acumulen conocimientos que les incline a intentar seguir aprovechándolos a nivel internacional.

Por ello, el director general emprenderá estrategias de exportación y aplicar las experiencias acumuladas. Cuando un director general posee experiencia laboral previa en el extranjero, significa que el director general ha adquirido conocimientos y prácticas que son importantes a la hora de expandir los mercados a los que exportar sus bienes y servicios y ello favorece la actividad exportadora futura, tal y como comprueban Westhead, Wright y Ucbasaran (2001). Ello nos lleva a proponer la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6.a. *La mayor experiencia laboral en el extranjero llevará al director general a favorecer la actividad exportadora.*

Si el director general tiene experiencia en otros países le llevará, ante la presencia de ventajas competitivas percibidas, a favorecer la actividad de exportación puesto que puede aprovechar dichas ventajas competitivas y, además, aplicar sus experiencias acumuladas. Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 6.b. *La experiencia laboral en el extranjero tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad de exportación. Esto es, la mayor experiencia laboral en el extranjero refuerza el efecto positivo que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

#### Antigüedad en el puesto directivo

Recordemos que iniciar una actividad de exportación supondría cambios, más o menos sustanciales, en la forma de actuar, en las variables a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. La cantidad y variedad de la información a analizar crece cuando se inicia un proceso de internacionalización. Los resultados son más difícilmente predecibles puesto que, en esta etapa inicial, el conocimiento de los mercados internacionales no es muy elevado. El director general no querrá someterse a un grado de incertidumbre elevado en sus resultados.

Mientras que Rajagopalan y Datta (1996) comprueban que la permanencia de un director general en una empresa se relaciona negativamente con la actividad innovadora, Herrmann y Datta (2006) verifican que la antigüedad del director general en el puesto de trabajo se relaciona negativamente con la actividad de internacionalización. Por otra parte, Entrialgo, Fernández y Vázquez (1999) (a y b) comprueban que no existen diferencias significativas en el comportamiento emprendedor de los directores generales que han permanecido más tiempo en una empresa. Si tenemos en cuenta que la actividad exportadora es una innovación de mercados, podemos añadir a los argumentos anteriores, que a medida que el director general incrementa el número de años en que permanece en el puesto de trabajo va “acomodándose” (Herrmann y Datta, 2006), es decir, va relajando su ambición puesto que adquiere una imagen frente a los propietarios, una forma de hacer las cosas, que no deseará que cambie.

Además, el director general que permanece largo tiempo en su puesto dentro de la misma empresa realiza inversiones específicas en dicha empresa, aplica su conocimiento a un sector concreto, se ve inmerso en una cultura, una forma de hacer las cosas muy concreta. Brunninge, Nordqvist y Wiklund (2007) argumentan que trabajar para una empresa lleva a una forma de pensar y actuar muy similar que hace poco receptivas a las personas hacia el cambio y nuevas estrategias.

El director general de mayor antigüedad sentirá una mayor “lealtad” hacia su estrategia, no tendrá intención de someter sus resultados a un elevado grado de incertidumbre que pueda perjudicar la imagen que los propietarios tienen de él/ella. Por tanto, no emprenderá acciones de exportación puesto que ello conlleva unos resultados inciertos que no desea asumir y ver su imagen comprometida. En este sentido Goll, Sambharya y Tucci (2001) afirman que cuanto mayor sea la permanencia de un director general en la empresa mayor será su lealtad hacia lo que venía haciendo; por tanto, existirá una menor probabilidad de que los directores generales emprendan una nueva estrategia de crecimiento hacia mercados internacionales. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis.

Hipótesis 7.a. *La mayor antigüedad del director general en el puesto de trabajo le llevará a inhibir la actividad exportadora.*

Cuando el director general ha permanecido un largo periodo dentro de su puesto de trabajo está acostumbrado a hacer las cosas de un modo determinado, será más leal a su estrategia, no deseará llevar a cabo cambios que impliquen la búsqueda de nuevos mercados. Aunque el director general perciba que la empresa posee ventajas competitivas, será más resistente a cambiar su estrategia puesto que se siente cómodo con su forma de actuar actual, no deseará emprender acciones que puedan comprometer los resultados futuros aunque disponga de dichas ventajas competitivas. Por todo ello proponemos la siguiente hipótesis.

Hipótesis 7.b. *La antigüedad del director general en su puesto tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad de exportación. Es decir, la menor antigüedad del director general en su puesto de trabajo refuerza el efecto que ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

### **III.4. EFECTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DIRECTIVAS DE CARACTER PSICOLOGICO: EL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR**

Los modelos que presentan Pansiri (2007), Strandholm, Kumar y Subramaniam (2004), Holzmüller y Kasper (1990) y Dichtl, Koeglmayr y Mueller (1990) tienen en cuenta que las características demográficas se suman a las características psicológicas o subjetivas para influir sobre el comportamiento directivo. Dentro de las características psicológicas de los directivos nos encontramos con el comportamiento emprendedor como variable que puede influir en la decisión de iniciar la exportación.

El comportamiento emprendedor tiene un alto componente psicológico puesto que su nivel depende de la historia del director general, de su forma de pensar, de su educación formal y familiar. No es un factor objetivo como las características demográficas, puesto que sólo podremos comprobar su sentido mediante la observación del comportamiento directivo, por ello, se estudian de forma separada.

Su vinculación con la estrategia empresarial es clara. De la propia definición del comportamiento emprendedor que establece Miller (1983) deducimos que los emprendedores son personas que buscan nuevas acciones constantemente, nuevos productos, nuevos mercados donde “saciar” su ambición. Sólo las personas capaces de asumir un elevado grado de incertidumbre están dispuestas a iniciar la búsqueda de nuevos productos o mercados puesto que esta búsqueda conlleva resultados inciertos. De esta definición deducimos que el comportamiento emprendedor refleja la forma de ser, la inclinación a actuar o no del director general y, por ello, podemos considerar que resume perfectamente el estilo de comportamiento directivo.

La introducción de esta característica en nuestro modelo se justifica porque, aunque de la definición de “*comportamiento emprendedor*” podríamos derivar la vocación hacia una estrategia más o menos conservadora o innovadora, el modelo

considera que el director general tiene unas determinadas características demográficas que van a orientar sus decisiones, como la edad, observa si está próximo a su jubilación o no para emprender nuevas acciones, tiene en cuenta sus experiencias, su sistema de remuneración, la libertad de que goza, si posee o no una participación en la empresa, pero, además, el director general tiene una forma de ser, un estilo de comportamiento que viene determinado por la educación familiar que ha recibido, sus experiencias personales y que se reflejan en su inclinación a hacer cosas nuevas, a intentar ser emprendedor. El efecto concreto del comportamiento emprendedor sobre la estrategia se explicita a continuación.

#### *Comportamiento emprendedor*

De las múltiples definiciones de comportamiento emprendedor, una de las más utilizadas es la de Miller (1983): el emprendedor es aquella persona que lleva a cabo innovaciones en los productos que la empresa elabora, busca nuevos mercados, asume riesgos y se comporta de un modo proactivo. La proactividad es un concepto relacionado con la capacidad para tomar la iniciativa, para buscar nuevos bienes y servicios que ofertar a nuevos clientes antes que el resto de los competidores.

La capacidad para asumir riesgos y ser el primero en buscar innovaciones producto-mercado depende de los propios directores generales, de la acumulación de experiencias, de su personalidad, su forma de razonar y ver las cosas. Cuando un director general muestra una predisposición a asumir riesgo y tiene un carácter más proactivo busca nuevos productos y mercados donde ofertar esos bienes y servicios (Gupta y Govindarajan, 1984, Entrialgo, Fernández y Vázquez, 1999, a y b; Gerard, Wiklund y Zahra, 2005). De esta forma los directores generales con mayor predisposición a buscar nuevas formas de hacer las cosas, orientarán sus empresas hacia la internacionalización de la empresa y la exportación (Ditchtl, Koeglmayr y Mueller, 1990; Holzmüller y Kasper, 1990, Andersson, 2000).

Cuando los directores generales tienen un comportamiento emprendedor buscan nuevos mercados donde ofrecer sus bienes y servicios porque están dispuestos a asumir nuevos retos, a buscar nuevos clientes a los que ofrecer sus servicios. El director general con carácter emprendedor se siente capacitado para emprender nuevas acciones distintas cada vez y, también, para buscar nuevos mercados a través de la exportación. De esta forma, proponemos:

Hipótesis 8.a. *El comportamiento emprendedor del director general le llevará a favorecer la actividad exportadora.*

El comportamiento emprendedor del director general le lleva a buscar nuevos mercados, nuevas formas de hacer las cosas. Cuando el director general emprendedor percibe que tiene alguna ventaja competitiva querrá desarrollar su potencial humano y aprovechar todas las oportunidades de que dispone. Ese comportamiento le lleva a la búsqueda de nuevos mercados a nivel internacional, nuevos consumidores a los que ofrecer sus bienes y servicios. Cuando el director general no presenta esos rasgos emprendedores, aun percibiendo las mismas ventajas competitivas, se mostrará más conservador y estará menos capacitado para emprender actividades fuera de su ámbito geográfico. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8.b. *El comportamiento emprendedor del director general ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora de la empresa. Esto es, el mayor comportamiento emprendedor del director general refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Además de las características demográficas y el comportamiento emprendedor del director general, este se encuentra sometido, también, a las características organizativas que van a orientar su comportamiento. Como hemos afirmado antes, los sistemas de control, la remuneración directiva y la participación en el capital, como características organizacionales, van a condicionar el comportamiento directivo. En la

siguiente sección analizamos el efecto que tienen estos elementos y que se unen a las características anteriores para conformar y completar el modelo propuesto.

### **III.5. EL EFECTO DE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS QUE CONDICIONAN EL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR GENERAL**

Si importantes pueden ser los efectos que las características personales y psicológicas de los directores generales, también hemos de tomar en consideración que los directores generales se encuentran sometidos a un contrato que les vincula con la empresa. Este contrato estipula, como hemos comprobado siguiendo la Teoría de la Agencia, lo que el director general puede o no hacer libremente. Es decir, la actuación directiva se ve condicionada por el ejercicio del control interno y los sistemas de remuneración. Pero, en algunas pymes, el director general es, a la vez, accionista de la empresa, con ello se convierte en una persona aún más interesada en la buena marcha de la empresa lo que, por ende, condicionará su forma de tomar decisiones. Se trata de características organizativas que pueden condicionar el comportamiento directivo y la estrategia que éste proponga para la empresa.

La Teoría de la Agencia, tal y como hemos visto en el capítulo II, afirma que los directores generales deben ser controlados por los propietarios de la empresa, es decir, se deben ejercer las acciones necesarias para comprobar que la estrategia que el director general lleva a cabo es la más adecuada y están en consonancia con el objetivo de maximización del valor de la empresa en el mercado. Este ejercicio de control puede limitar la libertad del director general para actuar y condicionar, por tanto, la estrategia de la empresa.

Sin embargo, tal y como afirma la Teoría de la Agencia, cuando la actuación directiva es de difícil o imposible seguimiento, se deberán establecer sistemas de compensación directiva variable para vincular la riqueza de los propietarios y directores generales. De esta forma, los directores generales suelen tener una gran parte de su riqueza comprometida con la empresa, principalmente capital humano (Beatty y Zajac, 1994). Por tanto, “los cambios en los incentivos pueden traer un cambio en los modos de pensar de los directivos” (Cho y Hambrick, 2006, pág. 457) lo que, a su vez, se puede traducir en una nueva forma de actuar.

### *Sistemas de Control Interno*

Los sistemas de control interno buscan garantizar que desde la dirección de la empresa se emprendan las acciones más adecuadas para maximizar el valor de la empresa en el mercado y obtener un elevado rendimiento a la inversión realizada por los propietarios. Cuando los sistemas de control interno son elevados la libertad de que goza el director general es menor.

Cuando la libertad de que goza el director general no es elevada, los propietarios ejercen un mayor control sobre las actuaciones directivas. Los propietarios, por su parte, son personas que, según la Teoría de la Agencia, están dispuestas a soportar el mayor grado de incertidumbre que conlleva la búsqueda constante de nuevas fuentes de ingresos, con la idea de que ello repercutirá positivamente sobre el valor de su inversión, es decir, valor de la empresa en el mercado. Los propietarios pueden diversificar su inversión y tomar parte del capital de otras empresas para compensar el riesgo que se asume en una empresa, mientras que el director general no podrá diversificar su riesgo por su vinculación con la empresa.

Esa mayor predisposición a asumir mayor incertidumbre sobre los resultados puede llevar a la innovación en la búsqueda de nuevos clientes que se puede orientar hacia nuevos mercados a través de la exportación. De esta forma los propietarios desearán buscar conscientemente nuevos clientes a nivel internacional y nuevos flujos

de renta futura. Si el comportamiento directivo está restringido de una forma más estricta por los deseos de los propietarios, será mucho más fácil que persiga las acciones planteadas por estos propietarios, por tanto, que establezca una estrategia de internacionalización a través de la exportación.

Brunninge, Nordqvist y Wiklund (2007) comprueban que los miembros del consejo que no están trabajando para la empresa favorecen el cambio estratégico, como pueden ser la diversificación<sup>13</sup>, la innovación en los productos o la internacionalización. Estos miembros externos a la empresa son más receptivos ante cambios en el entorno y no están influenciados por la forma de hacer las cosas en la empresa (Chen y Yur-Austin, 2007). La literatura sobre el consejo de administración ha considerado que la existencia de este tipo de miembros externos lleva que el ejercicio de control sea mayor (veáse, por ejemplo Beekun, Stedham y Young, 1998) puesto que no estarían sometidos a la disciplina de la empresa. Por consiguiente, el ejercicio de mayor control por parte del consejo se relacionará positivamente con la exportación. Esto es, la menor libertad de actuación de que goce el director general llevará a emprender cambios estratégicos, como puede ser la exportación. Proponemos, por ello, la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 9.a. La menor libertad de actuación directiva le llevará a favorecer la actividad exportadora.*

Cuando el director general se encuentra con un menor grado de libertad, quiere decir que el consejo puede imponer su visión y su forma de actuar, por tanto, el director general se comporta como el consejo desea: buscará nuevos mercados para poder encontrar nuevos flujos de ingresos, tal y como ya hemos visto. Si el director general se encuentra con ventajas competitivas frente al resto de empresas, estará más inclinado a aprovechar dichas ventajas para expandirse a nivel internacional y, de esta forma, satisfacer los deseos de los propietarios. Por ello proponemos la siguiente hipótesis.

---

<sup>13</sup> Vázquez (2000) recomienda que si se desea llevar a cabo una estrategia de diversificación, se deberán introducir miembros del consejo externos a la empresa.

Hipótesis 9.b. *La menor libertad de actuación directiva tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, la menor libertad de actuación de la que goce el director general refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

### Sistemas de compensación directiva

Los sistemas de remuneración constituyen uno de los incentivos más poderosos que existen. Se pueden clasificar de múltiples formas pero, quizá, una de la más habituales, dentro de la ingente cantidad de literatura que sobre esta cuestión existe, es la separación entre compensación fija y variable. Los emolumentos fijos se refieren a lo que el director general recibe por realizar su trabajo y que no dependen de los resultados obtenidos por la empresa. La compensación variable depende de lo que la empresa ha obtenido a corto o largo plazo.

La Teoría de la Agencia afirma que, cuando el comportamiento directivo, es de muy difícil, costosa o imposible observación y control, se deben establecer sistemas de remuneración directiva variable. De esta forma se vincula la riqueza que el director general recibe con la de los propietarios. Si los directores generales buscan la maximización de su propia riqueza, también buscarán el logro de los objetivos de los propietarios. De esta forma, se contemplan ambos mecanismos: control y remuneración, como elementos sustitutivos, sin embargo las investigaciones científicas no han llegado a un acuerdo total.

“Los directivos prefieren un mayor nivel de diversificación de la empresa que los propietarios. (.....). Mayor diversificación es un mecanismo para hacer crecer el tamaño de la empresa, está a menudo asociado a una mayor remuneración, reconocimiento social y prestigio” (Jensen y Zajac, 2004, págs. 510 y 511). En este sentido, algunos investigadores (Kerr, 1985; Gómez- Mejía, 1992; Romero, 1997, Sanders y Carpenter, 1998; Zajac y Westphal, 1994) concluyen que ante estrategias de

diversificación, innovación o exportación se deben establecer sistemas de compensación variable para que los directores generales tengan aliciente para esforzarse en mejorar la penetración en otros mercados, en la búsqueda de mejores resultados. Sanders y Carpenter (1998) concluyen que los sistemas de compensación y control tienen costes y beneficios en su implantación, están inversamente relacionados: al incrementar la compensación variable, el control interno disminuye, por ello, se debe buscar una combinación adecuada de estos dos elementos que permitan obtener los resultados esperados.

En el estudio sobre el efecto que los sistemas de compensación variable tienen sobre los trabajadores, Cadsby, Song y Tapon (2007) concluyen que los beneficios potenciales del pago por resultados deben ser valorados tomando en consideración que la compensación por resultados exige un trabajo de superior calidad. Por ello, continúan, la compensación variable debe tener en cuenta el beneficio esperado y el coste humano que podría suponer. Esto es, a las personas que tienen una cierta aversión al riesgo, un sistema de remuneración variable, les puede hacer comportarse de forma contraria a la esperada.

Nuestro modelo, plantea que cuando el director general se encuentra sometido a sistemas de compensación variable, es decir, sus emolumentos dependen de los resultados de la empresa, no deseará añadir un elemento de incertidumbre sobre lo que va a recibir como es el mayor grado de inseguridad sobre los resultados de la actividad exportadora. El grado de seguridad sobre los resultados a obtener en el caso de que la empresa emprenda una estrategia de exportación disminuye y, por tanto, el director general no querrá asumir la inseguridad sobre cuál va a ser la cuantía final de su remuneración y los resultados de la actividad exportadora. En este sentido, la investigación desarrollada por Larraza- Kintana, Wiseman, Gómez- Mejía y Melbourne (2007) concluye que, cuando el director general considera que su remuneración futura se enfrenta a una posible disminución, el director general no llevará a cabo acciones de búsqueda de nuevos mercados porque conllevan un elevado riesgo. Así pues, ante un componente variable de su remuneración el director general no emprenderá estrategias

de exportación para no añadir más incertidumbre a sus emolumentos. Por tanto, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 10.a. *La presencia de un alto componente variable en los emolumentos directivos le llevará a inhibir la actividad exportadora.*

Cuando la compensación directiva tiene un alto componente variable, el director general no deseará añadir un mayor grado de incertidumbre a dichos emolumentos ampliando los mercados. Aunque perciba ventajas competitivas, se resistirá a implantar estrategias de exportación para no verse sometido a un elevado grado de inseguridad sobre los resultados y sus emolumentos. Si la retribución directiva tiene un carácter fijo, ante una percepción similar de ventajas competitivas, tendrá menos motivos para rechazar estrategias de exportación pues no las entenderá como amenazas o riesgos sobre su renta.

Hipótesis 10.b. *La presencia de sistemas de compensación directiva con un alto componente variable tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, el menor componente variable en la remuneración directiva refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

#### Participación en el capital

El análisis desarrollado por Brunninge, Nordqvist y Wiklund (2007) comprueba que cuando los directores generales poseen una alta participación en el capital de la empresa los directores generales se vuelven aversos al riesgo, no emprenden cambios estratégicos, como pueden ser la diversificación, la innovación en los productos o la internacionalización (George, Wiklund y Zahra, 2005; Hill y Snell, 1988)

La mayor participación del director general en el capital de la empresa haría que una gran proporción de las rentas futuras que va a recibir dependan de los resultados de

una sola empresa. No podría diversificar su riesgo, por ello, si tenemos en cuenta que el director general pretende generar valor pero también lograr las mayores rentas futuras y es averso al riesgo, no deseará incrementar el nivel de incertidumbre sobre los resultados de la empresa con la exportación puesto que sus rentas futuras dependerán, en su mayor parte, de los resultados que la empresa obtenga. En este caso, por esto, se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 11.a. *La mayor participación directiva en el capital de la empresa, llevará al director general a inhibir la actividad exportadora.*

Cuando el director general es, a la vez, propietario de la empresa, no deseará aprovechar todas las ventajas competitivas que posee para poder encontrar una nueva fuente de ingresos futura puesto que ello implicará asumir un elevado grado de incertidumbre. Por ello, proponemos la siguiente hipótesis.

Hipótesis 11.b. *La participación directiva en el capital tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Es decir, la menor participación del director general en el capital de la empresa reforzará el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

### **III. 6. RELACIONES ESPERADAS DEL MODELO PROPUESTO**

En este capítulo hemos presentado un modelo que trata de explicar el efecto moderador que tiene el director general de la empresa en la estrategia de exportación. Apoyándonos en la Teoría de la Agencia y el Enfoque Upper Echelons, hemos formulado un conjunto de hipótesis que serán objeto de contrastación en los siguientes capítulos. El modelo propuesto trata de explicar cuáles son los condicionantes que llevan al director general a plantear una estrategia de exportación.

El modelo que hemos propuesto intenta cubrir ciertos aspectos que no han sido estudiados en profundidad anteriormente. Aúna las características objetivas y subjetivas del director general con variables organizativas que pueden limitar la actuación directiva. Esta idea tiene en cuenta el vacío que existe en la literatura económica tal y como hemos visto que afirma Hambrick (2007). Por otro lado, una de las principales novedades es considerar que, al margen del efecto directo que las características personales y organizativas que condicionan el comportamiento directivo tienen sobre la elección de la estrategia exportadora, estas características pueden tener efectos indirectos más sutiles, en particular, efectos de moderación sobre la relación que consideramos fundamental: entre la percepción de ventajas competitivas y la exportación. Al contrario de lo que ocurre con los efectos directos, estos efectos indirectos o moderadores han sido ignorados en la literatura. La Tabla 8 resume las distintas hipótesis planteadas.

Tabla 8. Relaciones esperadas en el modelo

VARIABLES	EFECTO DIRECTO ESPERADO SOBRE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA	EFECTO MODERADOR ESPERADO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS Y ACTIVIDAD EXPORTADORA
<i>Situación interna</i>		
Ventajas competitivas	Positivo	
<i>Características Demográficas</i>		
Edad	Negativo	Negativo
Formación Académica	Positivo	Positivo
Experiencia laboral en marketing y ventas	Positivo	Positivo
Conocimientos T. sobre comercio E.	Positivo	Positivo
Experiencia L. en el extranjero	Positivo	Positivo
Antigüedad en el puesto	Negativo	Negativo
<i>Características Psicológicas</i>		
Comportamiento Emprendedor	Positivo	Positivo
<i>Características Organizativas</i>		
Sistemas de Control Interno	Positivo	Positivo
Sistemas de Compensación Variable	Negativo	Negativo
Participación en el Capital	Negativo	Negativo

Fuente. Elaboración propia



## **CAPITULO IV. METODOLOGIA EMPIRICA: SELECCION DE LA MUESTRA Y ANALISIS PREVIOS**

El objetivo de este capítulo es presentar la metodología aplicada en la investigación empírica realizada. Para ello se divide en seis epígrafes, dedicando el primero a describir la estructura general de nuestra investigación. En el segundo epígrafe establecemos cómo se llevó a cabo la elección de la población objetivo y la recolección de los datos a través del cuestionario desarrollado a tal efecto. En el tercer epígrafe se presenta la construcción de la variable dependiente. En el cuarto epígrafe se relacionan las variables independientes y su construcción. El quinto epígrafe presenta las variables de control que se utilizarán en el análisis estadístico. En el sexto epígrafe se describe el modelo econométrico utilizado para analizar los datos y contrastar las hipótesis desarrolladas en el capítulo anterior.

### **IV.1. ESQUEMA GENERAL DE LA INVESTIGACION**

En el gráfico 7 se esquematizan los pasos seguidos para el desarrollo de la presente investigación. Como objetivo principal se fijó estudiar el papel esencial que el director general tiene en la definición de la estrategia de exportación. Las empresas pueden estar dotadas de ventajas competitivas que, como hemos señalado en capítulos anteriores, intentan aprovechar para generar rentas superiores al resto de los competidores. Sin embargo, nuestro modelo plantea que la simple posesión de algún tipo de ventaja competitiva o diferencial no es condición suficiente para la puesta en marcha de una estrategia de internacionalización basada en la exportación, sino que el director general de la empresa, a través de sus percepciones y características, influye en esta relación de una forma importante. Para lograr ese objetivo fue necesario analizar el

papel que el director general desempeña en la definición de la estrategia empresarial. Debíamos definir qué se entiende por estrategia y, en concreto por estrategia de exportación, para lo que analizamos los diversos elementos y características de la estrategia, hasta llegar a conceptualizar la exportación como una estrategia de crecimiento empresarial. El análisis de la función directiva se realizó mediante la integración de dos corrientes teóricas fundamentales en el estudio de dicha función: la Teoría de la Agencia y el Enfoque Upper Echelons. Estos sustentos teóricos nos permitieron plantear un modelo compuesto por once hipótesis.

Con el planteamiento de las hipótesis se inició el estudio empírico. En este se pueden distinguir, a su vez, tres etapas principales. En la primera de las etapas, se procedió a seleccionar la población objeto de estudio, a diseñar la herramienta empleada para obtener los datos de la misma y a aplicar dicha herramienta y a generar una muestra empírica necesaria para contrastar las hipótesis. En la segunda etapa se procedió a construir, a partir de los datos recogidos, las medidas y constructos utilizados en los planteamientos teóricos. En la tercera etapa, por último, se realizaron los análisis previos necesarios para llevar a cabo la contrastación de las hipótesis.

**Gráfico 7. Secuencia metodológica de la investigación.**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

Objetivo. Analizar el papel desempeñado por el director general en la definición de la estrategia de exportación.

**REVISION TEORICA.**

Definición de la estrategia de exportación.  
Teoría de la Agencia.  
Enfoque Upper Echelons

**PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPOTESIS.**

Planteamiento inicial: El director general de la empresa es el agente de los propietarios, posee unas características que van a influir en su forma de razonar. Las ventajas competitivas se utilizan para mejorar la obtención de rentas de la empresa y pueden influir en la decisión de exportación, pero el directivo y su forma de razonar pueden condicionar el carácter y la intensidad de este efecto.

- H.1. *La percepción por parte del director general de que la empresa posee ventajas competitivas favorecerá la actividad exportadora*
- H.2.a. *La mayor edad del director general le llevará a inhibir la actividad exportadora*
- H.2.b. *La edad tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora*
- H.3.a. *La mayor formación académica llevará al director general a favorecer la actividad exportadora*
- H.3.b *La mayor formación académica tiene un efecto moderador positivo sobre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora*
- H.4.a. *La mayor experiencia en actividades de marketing y ventas del director general le llevará a favorecer la actividad exportadora*
- H.4.b. *La mayor experiencia en actividades de marketing y ventas tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora*
- H.5.a. *Mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior llevarán al director general a favorecer la actividad exportadora*
- H.5.b. *Mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior tienen un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora*
- H.6.a. *La mayor experiencia laboral en el extranjero llevará al director general a favorecer la actividad exportadora*
- H.6.b. *La experiencia laboral en el extranjero tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad de exportación*
- H.7.a. *La mayor antigüedad del director general en el puesto de trabajo le llevará a inhibir la actividad exportadora*
- H.7.b. *La antigüedad del director general en su puesto tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre la percepción de las ventajas competitivas y la actividad exportadora.*
- H.8.a. *El comportamiento emprendedor del director general le llevará a favorecer la actividad exportadora*
- H.8.b. *El comportamiento emprendedor del director general ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora de la empresa*
- H.9.a. *La menor libertad de actuación directiva le llevará a favorecer la actividad exportadora*
- H.9.b. *La menor libertad de actuación directiva tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora*
- H.10.a. *La presencia de un alto componente variable en los emolumentos directivos le llevará a inhibir la actividad exportadora*
- H.10.b. *La presencia de sistemas de compensación directiva con un alto componente variable tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora*
- H.11.a. *La mayor participación directiva en el capital de la empresa, llevará al directivo a inhibir la actividad exportadora*
- H.11.b. *La participación directiva en el capital tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora*

**CONTRASTACION EMPIRICA**

- Recolección de datos.
- Construcción de medidas.
- Análisis descriptivos y contrastación de hipótesis.

**RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

## **IV.2. POBLACION OBJETIVO Y RECOLECCION DE DATOS**

Como población objetivo se tomaron las empresas españolas productoras de bienes. Esta decisión se basa en que las empresas que sólo comercializan productos actúan fundamentalmente como intermediarios y catalizadores del comercio en el proceso de internacionalización. Por otra parte, eliminamos las empresas clasificadas dentro de las actividades agrícolas, pesqueras o extractivas puesto que ofrecen productos que después serán transformados por otras entidades y son, en una gran parte, sectores sometidos a ciertas restricciones (ej. cuotas lecheras o cuotas remolacheras) que limitan el libre ejercicio de la actividad empresarial y, por tanto, de la exportación. Nuestro análisis requiere empresas que no estén sometidas a controles de oferta ni demanda, en sectores no regulados, lo que nos llevó a centrarnos en empresas manufactureras e industriales transformadoras.

Para ver la influencia que el director general tiene en la decisión de exportación y, teniendo en cuenta que nos centramos en esa figura, debíamos elegir empresas en las que el mismo individuo hubiese sido la persona responsable de tal decisión. Así pues, debíamos elegir empresas productoras cuyo director general hubiera permanecido en ese mismo puesto de trabajo antes y después de elegir la estrategia de exportación. De esta forma nos asegurábamos que el director general fuera el responsable final en la toma de decisión de exportación. Para recopilar esta información utilizamos una de las bases de datos más amplias disponibles en el momento de iniciar este análisis empírico, el año 2004: la base de datos Dun & Bradstreet de las 50.000 Principales Empresas Españolas.

Se requería asimismo una muestra en la que se incluyeran tanto empresas exportadoras como no exportadoras. Por ello, dentro de la misma población objetivo, se seleccionaron dos submuestras de empresas. Debíamos elegir un primer grupo de empresas que, realizando exportaciones en el año 2003 (último dato disponible en el momento de realizar el estudio), lo empezaron a hacer recientemente con el mismo director general que antes de tomar dicha decisión de exportación. El segundo grupo de

---

empresas debían ser empresas no exportadoras ni en ese año 2003 ni en los años previos. Este enfoque nos llevó a retrotraernos hasta el año 1997 para encontrar un conjunto suficientemente numeroso de empresas en cada uno de los grupos. Aunque inicialmente sopesamos la posibilidad de analizar un solo sector, controlando así un mayor número de variables contextuales, la escasez de empresas con las características deseadas nos obligó a desistir de esta idea.

De esta forma encontramos 300 empresas cuyos directores generales habían permanecido en dicho puesto desde 1997 hasta 2003 y que entre aquel año y el 2003 habían comenzado actividades de exportación. De la misma forma, se seleccionaron aleatoriamente otras 300 empresas de tamaños similares y clasificadas con los mismos códigos CNAE que no habían realizado actividades de exportación en el mismo periodo considerado y cuyos directores generales tampoco habían cambiado en ese periodo de referencia. Por lo tanto, la población objeto de estudio quedó constituida por 600 empresas.

Puesto que la información que suministra la base de datos sobre intensidad exportadora (porcentaje de exportaciones sobre ventas) es imprecisa e incompleta, esta clasificación preliminar fue considerada en todo momento como aproximada. De hecho, en la muestra finalmente obtenida para el análisis, un 34,31% de empresas inicialmente seleccionadas como no exportadoras manifestaban realizar actividades de exportación. Este motivo, y el hecho de no disponer de datos esenciales sobre las características directivas que nos permitieran contrastar nuestras hipótesis, que tampoco estaban disponibles en otras fuentes de información secundarias, nos llevó a elaborar un cuestionario que nos permitiera encontrar la información que necesitábamos.

### **IV.2.1. CUESTIONARIO ENVIADO**

Tras diversos tests y revisiones llegamos a la conclusión de que el cuestionario debía contener el menor número de preguntas posibles y, además, debían ser sencillas de responder. De esta forma, finalmente, quedó integrado por 43 preguntas en las que, mayoritariamente, se utilizó un formato de respuestas tipo Likert con cinco categorías para dar uniformidad al cuestionario y poder, con posterioridad, generar variables para la investigación similares.

El cuestionario, que se puede observar en el Anexo I de esta tesis, se elaboró teniendo presente el objetivo que perseguíamos: comprobar dónde los directores generales consideraban que, su empresa, tiene ventajas competitivas y cómo sus propias características y condicionantes pueden influir en la estrategia de exportación. Por ello, inicialmente, planteamos un cuestionario con dos grandes bloques de preguntas: sobre las características demográficas directivas y preguntas sobre dónde pensaba el director general que la empresa tenía su fuente de ventaja competitiva. En el siguiente paso dividimos, de nuevo, los interrogantes sobre cuáles podrían ser los factores que influyen sobre el comportamiento directivo en tres grandes bloques. De esta forma, nuestro cuestionario tenía cuatro módulos de preguntas. Los tres primeros módulos que se forman, y que podemos apreciar en la tabla 9, se refieren a las características demográficas del director general, elementos que pueden influir en el comportamiento emprendedor y elementos organizativos que pueden orientar la actuación directiva. El cuarto módulo estaba formado por las preguntas que analizan dónde cree el director general que está la fuente de su ventaja competitiva. De esta forma, el cuestionario quedó conformado por cuatro grandes módulos que podemos ver en la tabla 9:

Tabla 9. Módulos de la encuesta

MODULOS			
<b>1. INFORMACION SOBRE CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL DIRECTIVO</b>	<b>2. INFORMACIÓN SOBRE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR DEL DIRECTIVO</b>	<b>3. INFORMACION SOBRE ELEMENTOS ORGANIZATIVOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO</b>	<b>4. VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS</b>
PREGUNTAS			
Referidas a la edad, formación académica, experiencia laboral en actividades de marketing, formación teórica en comercio exterior, idiomas, experiencia laboral en el extranjero y antigüedad en el puesto directivo	Traducción al español y adaptación de las preguntas utilizadas por Dess, Lumpkin y Covin (1987) y Lumpkin y Dess (1995)	Grado de control del consejo percibido: traducción al español y adaptación de las preguntas utilizadas por Kren y Kerr (1993) y Westphal (1998)  Participación en el capital de la empresa  Remuneración variable que recibe el directivo	Adaptación de las investigaciones realizadas por ; Cavusgil y Nevin (1981); Schlegelmilch (1986), Katsikeas (1994), Covin (1991), Cavusgil y Naor (1987) y Yang, Leone y Alden (1992); Lumpkin y Dess (1995), y Dess y Covin (1997)

Fuente. Elaboración propia

Debemos señalar que aunque los artículos citados en el módulo sobre las ventajas competitivas no percibidas no contienen, en su mayoría, el cuestionario concreto enviado a los directores generales, hicimos una adaptación a las empresas españolas teniendo en cuenta las variables que se utilizaron en los estudios empíricos que se desarrollan en dichos artículos y la forma de medirlas que se utilizaron. Así, por ejemplo, Cavusgil y Nevin (1981) clasifican las variables referidas a las ventajas competitivas en: “posesión de cualquier ventaja diferencial de precio, tecnología, o productos únicos” “posesión de productos únicos”, “proximidad al mercado” (pág. 116), que debía ser valoradas en una escala de 1 á 5 por el director general según apreciara mayor o menor vinculación con la exportación. Cavusgil y Naor (1987) utilizan unas ventajas competitivas o “ventajas percibidas” similares: calidad de los productos,

precios de los bienes, capacidad para desarrollar nuevos productos, patentes (Pág. 226) que el director general debía comparar y valorar, en una escala de 1 á 5, si entendía que estaba en mejor o peor situación con respecto a los competidores. Continuando con esta línea de investigación, Covin (1991) especifica las preguntas que se realizaron sobre las ventajas de la empresa en comparación con los competidores pero clasifica las respuestas en siete categorías. La consideración de la experiencia y formación de los recursos humanos que realiza Katsikeas (1994) nos permitió comprobar que los investigadores han considerado que las ventajas competitivas puede situarse en la posesión de activos, la utilización de los recursos, la contratación y motivación de recursos humanos, la fijación de precios, etc., por ello, debíamos elaborar un conjunto amplio de preguntas sobre estos aspectos para que el director general pudiera manifestar su opinión y ver dónde creía que estaba la fuente de la ventaja competitiva de su empresa. Este amplio bloque de preguntas se puede ver en el Anexo I donde se encuentra el cuestionario enviado.

Las preguntas sobre cuál es la opinión del director general sobre sus ventajas competitivas debían abarcar, por tanto, a todas las actividades de la empresa. De esta forma elaboramos un conjunto de afirmaciones con las que el director general podía estar más o menos de acuerdo. Nuestra decisión fue optar por cinco respuestas tipo Likert, siguiendo las investigaciones anteriormente citadas y tal y como Hurtado (2002) y, posteriormente, Fernández y Castresana (2006) también hicieron en sus análisis sobre las circunstancias que favorecen la actividad exportadora de las empresas españolas. Las posibles respuestas iban desde “1. *En total desacuerdo*” hasta “5. *En total acuerdo*”.

A la gran cantidad de preguntas señalada en la tabla 9, añadimos otras que permitían comprobar el cargo efectivamente desempeñado por la persona que contestaba al cuestionario, la denominación de la empresa y otras dos cuyo objetivo era comprobar la fiabilidad de las respuestas y de la base de datos. Estas últimas, estaban constituidas por interrogantes sobre si la empresa realizaba o no exportaciones y desde qué año se están llevando a cabo.

## **IV.2.2. SELECCION DE LA MUESTRA Y CARACTERISTICAS GENERALES**

De las 600 empresas que constituían nuestra primera aproximación, seleccionamos, de forma aleatoria, 200 a las que se envió el cuestionario entre los meses de octubre y noviembre de 2004. Debido a la escasa respuesta que obtuvimos, ampliamos el envío a las restantes empresas en el mes de enero de 2005, hasta llegar a las 600 empresas que constituían nuestra población objetivo. Igualmente realizamos un seguimiento telefónico, solicitándoles su colaboración a todas aquellas empresas que no habían respondido en un plazo razonable.

Tras este proceso, se recibieron 132 cuestionarios. Ello implicaba una tasa de respuesta del 22%. Finalmente, después de eliminar aquellos cuestionarios que estaban incompletos o, claramente, mal respondidos por señalar varias posibles respuestas o por mostrar incoherencias graves con la información disponible en la base Dun&Bradstreet, se formó la muestra definitiva de empresas. Este proceso de depuración redujo la muestra a 102 empresas, de las cuales: 32 se manifestaban como no exportadoras y 70 como exportadoras.

El siguiente paso fue analizar las principales características de esa muestra final garantizando la no existencia de sesgos en su composición. Se estudiará a continuación su composición por sectores de actividad, localización, tamaño y forma societaria.

En un primer análisis, nos percatamos de que existía una amplia variedad de actividades por los códigos CNAE que constaban en la base de datos de Dun & Bradstreet. Las empresas de la muestra estaban encuadradas en más de cuarenta códigos CNAE distintos. Con el fin de agregar esta información para que resulte más ilustrativa y sencilla de interpretar, se procedió a agrupar los sectores de la siguiente forma:

1. Alimentación y tabaco: aquellas cuyos códigos CNAE de actividades pertenecen a los grupos 15 y 16.
2. Textil: aquellas cuyos códigos CNAE de actividades se corresponden con los grupos 17, 18 y 19.
3. Madera y papel: sus códigos de actividades se corresponden con los grupos 20, 21, 22 y 36.
4. Química: con códigos CNAE de los grupos 23, 24 y 25.
5. Materiales de construcción y maquinaria: con códigos CNAE de los grupos 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34 y 35.

La tabla 10 nos muestra la composición de la muestra por grandes sectores.

**Tabla 10. Composición sectorial de la muestra**

<b>Sector</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Alimentación</b>	43	42,16%
<b>Textil</b>	13	12,75%
<b>Madera</b>	12	11,76%
<b>Químicas</b>	14	13,72%
<b>M. Construcción y M.</b>	20	19,61%
<b>TOTAL</b>	102	100%

Fuente. Elaboración propia

Debíamos comprobar la representatividad de la muestra obtenida, para ello, comparamos la población objetivo con la muestra final. En la tabla 11 se muestra los resultados obtenidos para garantizar la no existencia de sesgo relacionado con el sector. Realizamos la prueba de la Chi cuadrado para comprobar si la muestra obtenida era representativa de la población de la que procedía. Recordemos que la prueba de la Chi cuadrado permite contrastar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población donde la proporción de empresas de cada sector es similar al obtenido, frente a que la muestra no mantiene las proporciones que se presentan en la población objetivo. El test resulta no significativo incluso si rebajamos el nivel de confianza al 90%, lo que indica que la tasa de respuesta puede considerarse similar en cada sector de la población

objetivo, no existiendo sesgos en la muestra por lo que respecta a la actividad de las empresas de la población.

**Tabla 11. Representatividad de la muestra en función del sector**

<b>Sector</b>	<b>Número de empresas de la población</b>	<b>Número de empresas de la muestra obtenida</b>
Alimentación	186	43
Textil	117	13
Madera	76	12
Químicas	108	14
M. Construcción y M.	113	20

<b>PRUEBA DE LA CHI CUADRADO</b>	
Chi- cuadrado	7,244
Grados de libertad	4
Significación	0,124

Fuente. Elaboración propia

En cuanto al lugar donde la empresa estaba radicada observamos la distribución expresada en la tabla 12, donde podemos apreciar que el peso más importante corresponde a la comunidad autónoma de Cataluña, donde existe un tejido industrial muy importante. Al realizar la prueba de la chi cuadrado para comprobar que no existen diferencias significativas entre la población y la muestra obtenida, comprobamos que la muestra representa correctamente a la población.

Tabla 12. Distribución de la muestra por comunidades autónomas

C. AUTONOMA	Nº de encuestas enviadas	Porcentaje en la población	Nº de respuestas válidas	Porcentaje respuestas válidas
ANDALUCIA	60	10%	14	13,7%
ARAGON	12	2%	4	3,9%
ASTURIAS	5	0,83%	1	1%
CANARIAS	12	2%	2	2%
C, LA MANCHA	36	6%	10	9,8%
C, Y LEON	48	8%	14	13,7%
CATALUÑA	150	25%	23	22,5%
EUSKADI	6	1%	1	1%
EXTREMADURA	5	0,83%	2	2%
GALICIA	37	6,17%	8	7,8%
LA RIOJA	5	0,83%	1	1%
MADRID	91	15,17%	7	6,9%
MURCIA	6	1%	1	1%
NAVARRA	7	1,17%	2	2%
VALENCIA	120	20%	12	11,7%
PRUEBA DE LA CHI CUADRADO				
			Chi cuadrado	20,608
			Grados de libertad	14
			Significación	0,112

Fuente. Elaboración propia

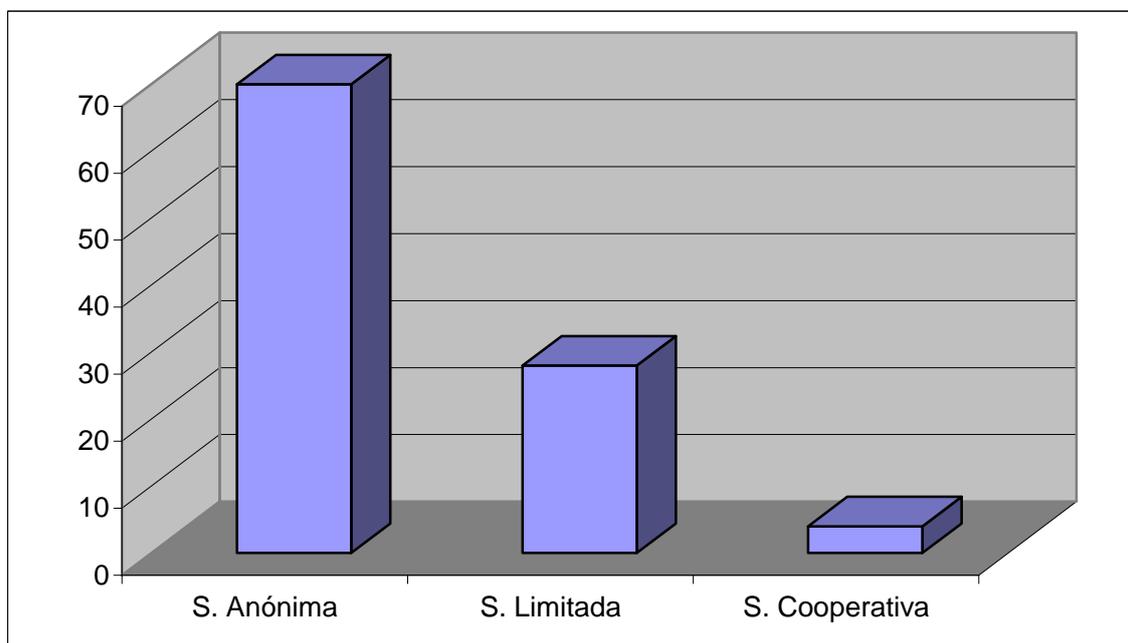
Tomando el número de empleados en 1997 como un indicador del tamaño de la empresa, nos encontramos mayoritariamente con empresas de tamaño pequeño: casi un 80% no tienen más de 50 empleados, como podemos ver en la tabla 13. Cuando comprobamos la significación de la muestra, teniendo presente el tamaño de la misma, comprobamos que la muestra no era representativa de la población. Las diferencias entre la población y la muestra y que justifican la falta de significatividad, se encuentran en que las empresas que menos han respondido son las que tienen un número pequeño de empleados. La razón se puede hallar en que los empresarios de empresas muy pequeñas no son muy receptivos a contestar cuestionarios.

**Tabla 13. Tamaño de las empresas de la muestra**

	Número empresas de la población	Porcentaje en la población	Número empresas de la muestra	Porcentaje en la muestra
Menos de 10 trabajadores	91	15,17%	5	4,9%
Entre 11 y 50 trabajadores	420	70,00%	76	74,51%
Entre 51 y 100 trabajadores	59	9,83%	13	12,74%
Más de 100 trabajadores	30	5,00%	8	7,85%
<b>Prueba de la chi cuadrado</b>				
Chi cuadrado				9,368
Grados de libertad				3
Significación				0,025

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la forma jurídica de las empresas de la muestra, otro dato importante en los análisis sobre las características de las empresas, podemos ver en el gráfico 8, donde se refleja las respuestas recibidas clasificadas por la forma societaria que adopta, que predominan las sociedades anónimas. Ninguna empresa de la muestra adoptó la forma de empresario individual. Si tenemos en cuenta que el 69,6% de los directores generales de las empresas de la muestra manifestaron poseer una participación significativa o superior en el capital de la empresa, como veremos en el análisis del efecto de la participación en el capital, podemos deducir que, a pesar de adoptar una forma jurídica que limita la responsabilidad de los socios, los directores generales no desean perder el control sobre su empresa. Dentro de la composición del capital hemos de destacar que en el 94,1% de las empresas estaba formada por fondos españoles, sin participación extranjera.

**Gráfico 8. Forma Societaria de las empresas de la muestra**

Fuente. Elaboración propia

Tras esta primera aproximación al análisis de las características de la muestra, iniciamos el proceso que nos llevará a la contrastación de las hipótesis. Nuestro siguiente paso era construir las variables dependientes e independientes del modelo.

### **IV.3. CONSTRUCCION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Los estudios sobre la actividad exportadora han utilizado diferentes variables para medir el grado de internacionalización de la empresa. Quizás una de las más destacadas sea el porcentaje que representan las exportaciones sobre las ventas, utilizada, entre otros, por Westhead, Wright y Ucbasaran (2002), Katsikeas (1994), Melle y Raymond (2001), Donoso y Alonso (1996), Fernández y Casado (1994), o Sanders y Carpenter (1998). Otros investigadores como Suárez, García y Alamo (1999), Galán, Galende y González (2000), Cazorla (1997) y Campa y Guillén (1996) han utilizado una variable dicotómica clasificada teniendo en cuenta si la empresa exporta o invierte en el

---

exterior o no. Para nuestra investigación, siguiendo esta última forma de medir la internacionalización, le pedimos al director general, en el cuestionario, que contestara a la pregunta de si su empresa realizaba exportaciones o no. A partir de dicha manifestación construimos la variable “*exportadora*” como una variable dicotómica que adopta el valor “1” si el director general afirmaba que su empresa realiza exportaciones y “0” si no las realiza. Esta variable “*exportadora*” dicotómica fue introducida en los análisis como variable dependiente. El análisis de los resultados nos permitió ver que el 68,63% de la muestra se manifestaban como exportadoras. Como se comentó antes, esto no coincidía en todos los casos con empresas seleccionadas inicialmente como exportadoras, lo que refleja la imprecisión de los datos recogidos en la base de datos Dun&Bradstreet en cuanto a la exportación y proporciona evidencia de que nuestra decisión de incorporar esta pregunta en el cuestionario fue un acierto.

#### **IV.4. VARIABLES INDEPENDIENTES**

Recordemos que nuestra pretensión es comprobar cómo las características directivas moderan la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora de la empresa. Para ello debemos construir las variables que nos permitan analizar las ventajas competitivas percibidas, las características demográficas directivas, el carácter emprendedor y las características organizativas que influyen en el comportamiento directivo, tal y como hemos planteado en el modelo propuesto.

#### IV.4.1. VARIABLES INDEPENDIENTES: VENTAJAS COMPETITIVAS PERCIBIDAS

La ventaja competitiva o característica diferencial puede situarse en cualquier parte de la cadena de valor de la empresa o en la posesión de un activo, como hemos señalado en el apartado correspondiente a la construcción del cuestionario, así pues, los directores generales contestaron a una amplia variedad de preguntas.

Decidimos realizar un análisis factorial exploratorio para comprobar si era posible resumir la información y encontrar las ventajas competitivas percibidas. Las cargas factoriales resultantes se expresan en la tabla 14. Recordemos que “el análisis factorial tiene por objeto simplificar las múltiples y complejas relaciones que puedan existir entre un conjunto de variables observadas (...). Para ello trata de encontrar dimensiones comunes o factores que ligan a las aparentemente no relacionadas variables” (Pérez, 2004. Pág. 155).

**Tabla 14. Análisis exploratorio de las ventajas competitivas percibidas**

<b>ANALISIS FACTORIAL EXPLORATORIO</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
Mi empresa elabora los bienes con mayor calidad que el resto de mis competidores	<b>0,712</b>	-0,173	0,126
Mi empresa desarrolla y aplica mejor la tecnología a la producción de bienes que el resto de mis competidores	<b>0,675</b>	-0,369	-0,254
Mi empresa identifica las necesidades de los clientes y desarrolla bienes más adecuados para ellos que el resto de los competidores	<b>0,695</b>	-0,329	-0,060
Mi empresa posee conocimientos más valiosos que los competidores	<b>0,661</b>	0,100	-0,290
Mi empresa utiliza mejor los recursos que los competidores	<b>0,714</b>	0,243	-0,330
Mi empresa produce con costes más bajos que los competidores	0,409	<b>0,732</b>	-0,055
Mi empresa ofrece bienes a precios más bajos que los competidores	0,053	<b>0,830</b>	-0,011
Las personas que trabajan en mi empresa están muy cualificadas	0,560	0,119	<b>0,652</b>
Las personas que trabajan en mi empresa están muy motivadas para su trabajo	0,593	-0,083	<b>0,653</b>
<b>Alfa de Cronbrach 0,740</b>			
<b>Varianza explicada 66,087%</b>			

Fuente. Elaboración propia

De esta forma, surgen tres factores. Tanto las altas cargas factoriales de cada pregunta en cada uno de ellos como el valor del Alfa de Cronbach, superior a 0,7, demuestran la validez y fiabilidad de este análisis. Los tres tipos de ventajas competitivas que surgen son:

Primer factor. *Ventaja competitiva en conocimiento*. Agrupa las cinco primeras preguntas que se recogen en la tabla 14. La empresa posee conocimientos y los aplica para elaborar bienes de calidad que responden a las expectativas y necesidades de los consumidores.

Segundo factor. *Ventaja competitiva en precios y costes*. Agrupa las dos preguntas siguientes de la tabla 14. La empresa puede aprovechar su forma de producir más eficiente para ofrecer precios más bajos que sus competidores.

Tercer factor. *Ventaja competitiva en recursos humanos*. Agrupa las dos últimas preguntas. Esta ventaja implica que la empresa se preocupa por los recursos humanos y su motivación. Esta ventaja nos indica la convicción de que todas las actividades de la empresa se basan en los recursos humanos y, de ahí, su importancia.

Para los siguientes análisis estadísticos utilizamos como variables independientes: una media aritmética simple de las respuestas en cada pregunta para cada una de las tres ventajas competitivas. Se generaron, de esta forma, tres variables: *Ventaja competitiva en conocimientos (V1)*, *Ventaja competitiva en precios y costes (V2)* y *Ventaja competitiva en recursos humanos (V3)*.

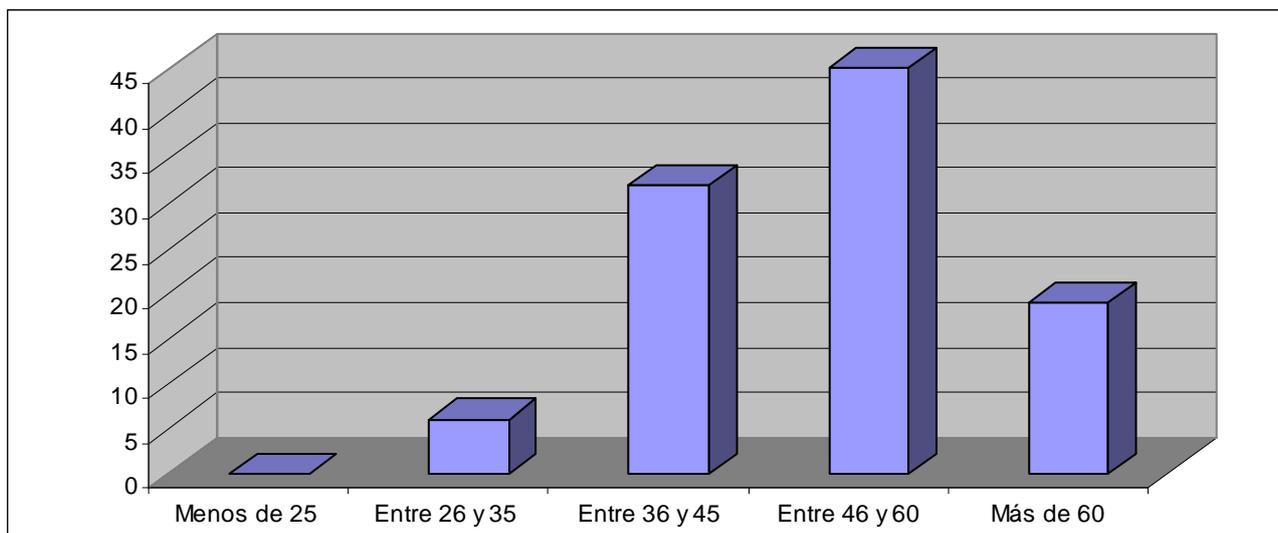
---

#### **IV.4.2. VARIABLES INDEPENDIENTES: CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS**

El principio que guiaba la elaboración de las correspondientes herramientas de medición era que debíamos, en la medida de lo posible, utilizar un formato similar al utilizado en las ventajas competitivas, esto es, clasificar las posibles respuestas en cinco categorías. A continuación se describe detalladamente el procedimiento seguido para construir cada una de las variables independientes que hacen referencia a las características demográficas del director general.

##### **EDAD**

Se pidió al director general que señalase el tramo de edad en el que se encontraba, distinguiendo cinco tramos. En el gráfico 9 se puede apreciar que la mayor parte de los directores generales se encuentran entre 46 y 60 años, en concreto, el 44,11% está en este tramo de edad. Ninguno de los directores generales tiene menos de 25 años, algo que resulta razonable pues cabe pensar que el acceso a la dirección general requiera pasar previamente por otros cargos de gestión y acumular experiencias. Para el tratamiento estadístico de esta característica construimos una variable discreta ordinal de cinco categorías codificadas de 1 á 5 siguiendo el orden numérico de los intervalos expresados en el gráfico 9.

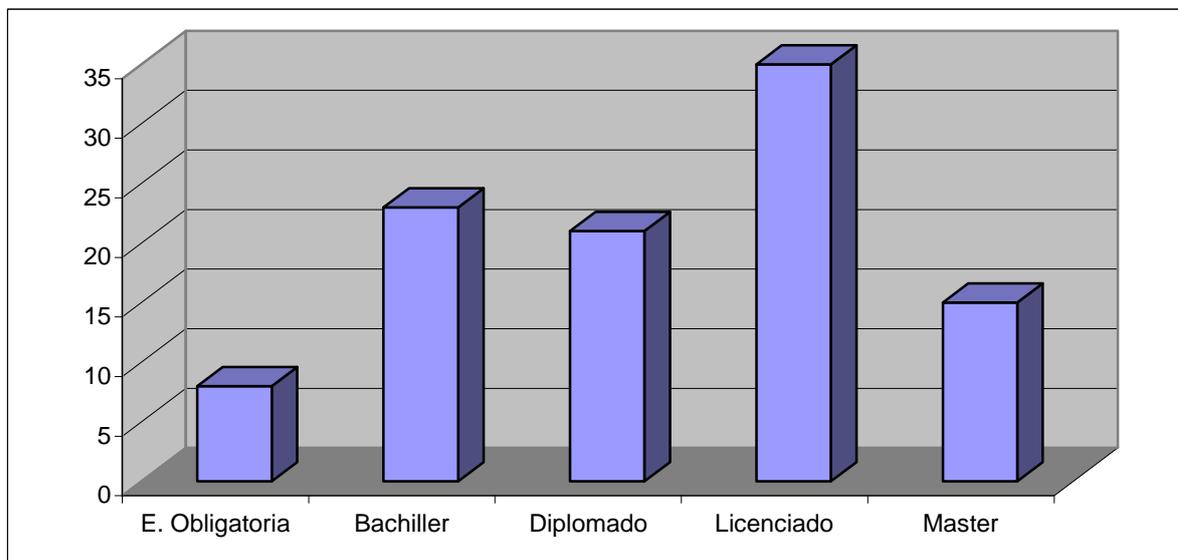
**Gráfico 9. Edad de los directores generales de la muestra**

Fuente. Elaboración propia

### **FORMACION ACADEMICA**

Análogamente a las características anteriores, se preguntó al director general acerca de su nivel educativo. Codificamos la formación académica como una variable discreta ordinal en categorías. En concreto, teniendo en cuenta el sistema educativo español, la clasificamos en cinco categorías, de 1 a 5, donde el 1 representa la formación más baja y 5 la más alta: enseñanza obligatoria, bachiller, diplomado, licenciado y máster. Otros trabajos posteriores como los de Li y Tang (2010), Herrmann y Datta (2005) y Pansiri (2007) han seguido este mismo enfoque.

El gráfico 10 muestra la distribución de las empresas según esta variable. Vemos que la formación de los directores generales de la muestra es elevada: el 69,6% tiene una formación de diplomado o superior. Ello nos indica que los directores generales han acumulado conocimientos, destrezas y habilidades sobre múltiples aspectos que pueden aplicar en la resolución de los problemas a los que se enfrentan.

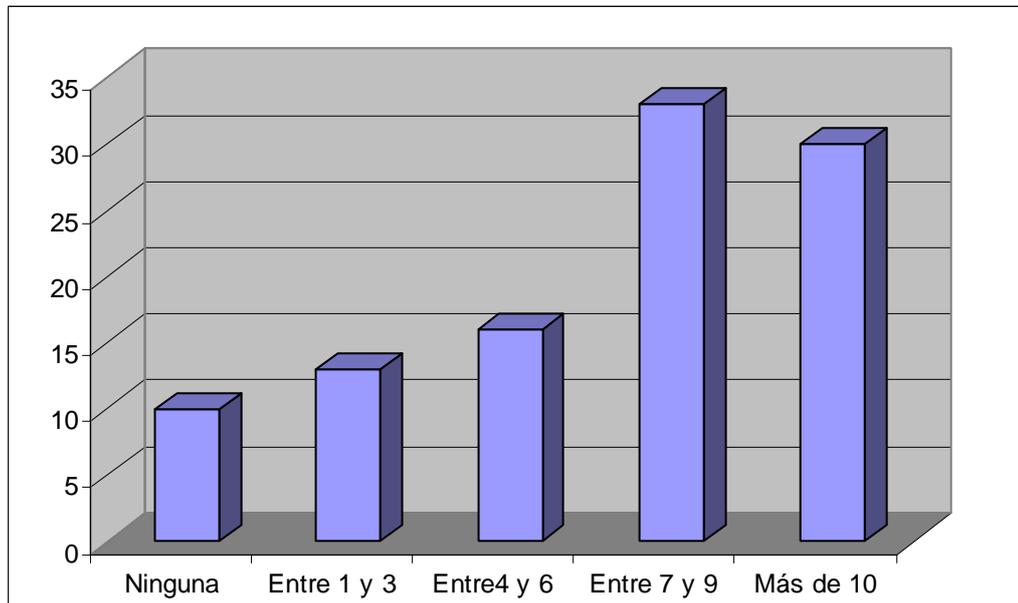
**Gráfico10. Formación académica de los directores generales de la muestra**

Fuente. Elaboración propia

### **EXPERIENCIA LABORAL EN ACTIVIDADES DE MARKETING Y VENTAS**

El director general debía señalar si los años de experiencia en actividades de marketing estaban en alguna de las cinco categorías que podemos apreciar en el gráfico 11. Podemos ver que los directores generales tienen una amplia experiencia en actividades de marketing puesto que el 77,5% posee más de cuatro años de experiencia en estas actividades. Esto, a priori, nos indicaría que los directores generales están muy habituados a identificar clientes, nuevas necesidades o nuevas formas de acercarse a los compradores, tareas propias de la actividad de marketing y ventas.

Cuando realizamos el tratamiento estadístico de los datos codificamos esta característica como una variable discreta ordinal con cinco categorías. Los valores de esta variable abarcaban del 1 al 5, siendo el “1. Ninguna experiencia” y el “5. Más de diez años de experiencia”.

**Gráfico 11. Experiencia laboral previa en actividades de marketing y ventas**

Fuente. Elaboración propia

### **CONOCIMIENTOS TEORICOS SOBRE COMERCIO EXTERIOR**

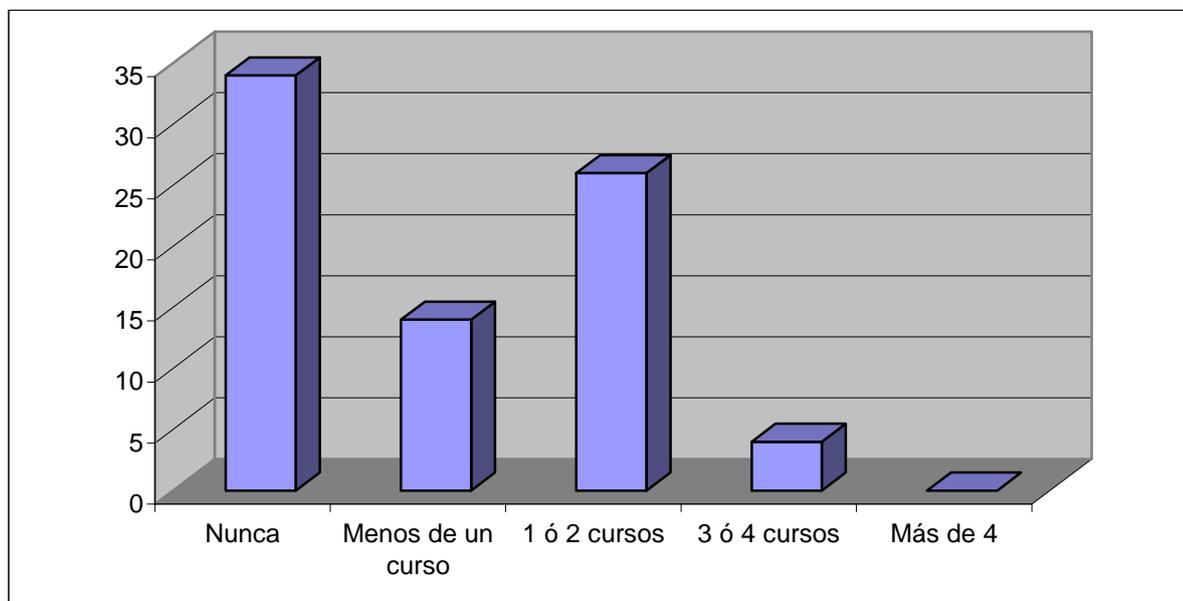
Dentro de esta denominación incluíamos tres características personales del director general que hemos discutido en la formulación de las hipótesis: formación sobre comercio exterior, conocimiento de idiomas y formación recibida en el extranjero. Estas tres características se relacionan de forma directa con los mercados internacionales. La posesión de cualquiera de ellas indicaría que el director general ha adquirido mayores conocimientos y destrezas que puede aplicar para realizar exportaciones de un modo más seguro, donde puede emplear su saber hacer y lograr mejores resultados.

En un primer momento analizamos cada característica por separado para poder apreciar si existían características importantes en la muestra. Le pedimos al director general que nos informara sobre el tiempo que había recibido formación sobre las actividades de comercio exterior. Tomamos como unidad de medida el concepto de “*curso académico*”. Entendíamos que los conocimientos sobre este aspecto se suelen

adquirir en las facultades o en cursos organizados por cámaras de comercio, por ejemplo, y se suelen relacionar con el curso académico. Las respuestas se clasificaron en las cinco categorías que podemos comprobar en el gráfico 12. Podemos apreciar una baja formación teórica sobre cuestiones de comercio exterior, el 33,3% de la muestra no ha recibido nunca formación sobre comercio exterior. Esto puede explicarse por el bajo conocimiento que los directores generales suelen tener sobre las actividades de fomento del comercio exterior que organizan algunas entidades, en concreto sobre formación, como ha sido puesto de manifiesto, en el caso español, por autores como Hurtado (2002).

Codificamos las posibles respuestas de 1 á 5 como se puede apreciar en el gráfico 12, desde el “1. Nunca se ha recibido formación sobre comercio internacional” al “5. Ha recibido formación sobre comercio internacional en un espacio temporal equivalente a más de cuatro cursos académicos”. De esta forma construimos una variable discreta ordinal que reflejaba la formación sobre comercio exterior.

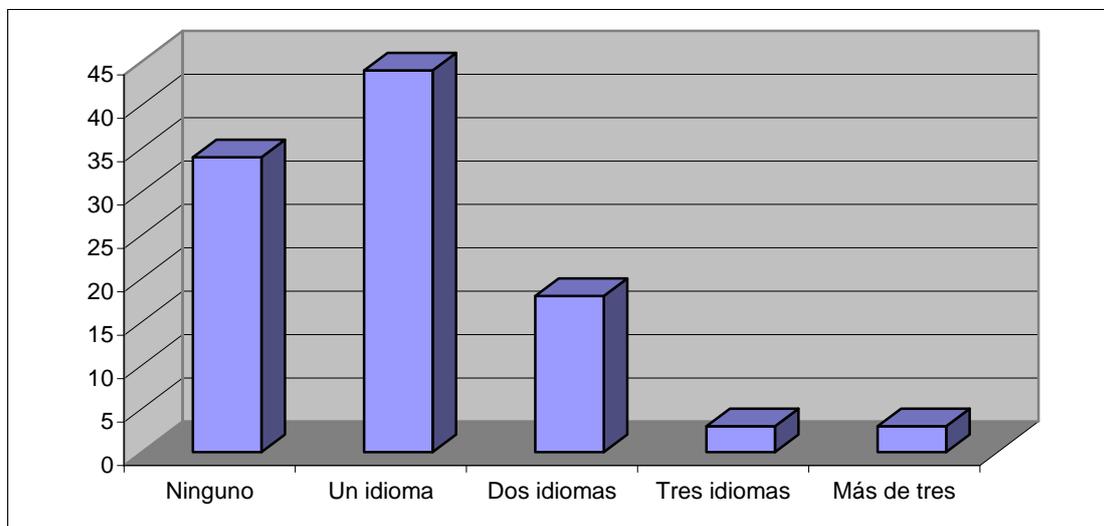
**Gráfico 12. Formación teórica sobre comercio exterior que el director general ha recibido**



Fuente. Elaboración propia

En cuanto al conocimiento de idiomas, también se le solicitó al director general que señalara si, además del español conocía algún otro idioma. Las contestaciones de los directores generales se clasificaron en cinco posibles categorías, codificadas de 1 á 5. El número 1 representa que el director general no conoce ningún otro idioma además del español, mientras que el 5 representa que el director general conoce más de tres idiomas distintos al español, tal y como podemos apreciar en el gráfico 13. Comprobamos que los directores generales españoles no tienen un alto conocimiento de idiomas distintos al español que pudiera facilitar el intercambio comercial puesto que un 33,33% no conoce otro idioma. Este hecho ha podido ralentizar el acceso a mercados internacionales puesto que las dificultades para hacerse entender en las negociaciones con otros compradores son múltiples. El conocimiento de otros idiomas facilitaría el intercambio de información y dichas negociaciones.

**Gráfico 13. Conocimiento de idiomas**

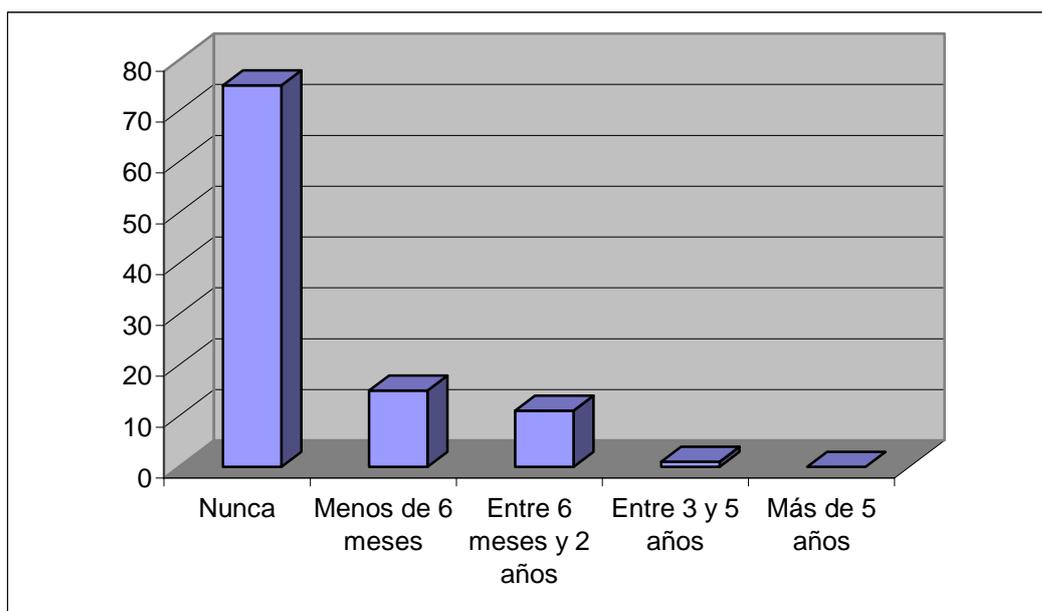


Fuente. Elaboración propia

No sólo preguntamos al director general por su formación dentro de España, sino también si se había formado fuera de nuestras fronteras. Si el director general ha recibido formación en el extranjero significaría que ha estado inmerso en un país con una cultura y forma de comportamiento distinta. Esto le habría obligado a adaptarse y

ser más receptivo a otras formas de entender los negocios y la vida y podría facilitar el acceso a información relevante para la actividad exportadora. De nuevo, construimos una variable discreta, ordinal, con cinco categorías, que podemos apreciar en dicho gráfico 14. El 1 representa que el director general nunca ha recibido formación fuera de España y el 5 se asocia al director general que ha recibido formación en el extranjero durante más de cinco años. Vemos que los directores generales españoles muestran una escasa formación más allá de nuestras fronteras, el 73,5% nunca ha recibido este tipo de formación, quizás debido al escaso conocimiento de idiomas al que anteriormente hicimos referencia.

**Gráfico 14. Formación recibida en el extranjero**



Fuente. Elaboración propia

La formación sobre comercio internacional, el conocimiento de idiomas y la formación fuera de España implican el conocimiento teórico de otros países, de otras culturas o relaciones comerciales que pueden aplicarse en la exportación de una forma positiva. Por esto y, también, por el gran número de ítems que debíamos manejar, decidimos resumir su información en una nueva variable que denominamos “*conocimientos teóricos sobre comercio exterior*”. Se trata de una variable interpretada

como formativa, es decir, como una variable latente causada por variables observadas (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). En nuestro caso, las variables observadas son la formación sobre comercio internacional, el conocimiento de idiomas y la formación fuera de España. La idea que subyace en este tipo de constructos, y que los diferencia de los reflectivos, es que un incremento de los conocimientos teóricos sobre comercio exterior no está necesariamente asociado a un incremento en las tres variables observadas, sino que basta que una de ellas aumente (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001). En consecuencia, construimos dicha variable como la suma aritmética del conocimiento de idiomas, formación sobre comercio internacional, y la formación fuera de España. Un mayor valor de esta nueva variable significaría que el director general tiene un mayor volumen de conocimientos teóricos sobre otros países y culturas. Este constructo sigue la línea de investigación que Herrmann y Datta (2006) posteriormente establecen al utilizar la variable que denominan “*experiencia internacional del CEO*” y que incluye: años de permanencia en el extranjero, formación académica y permanencia en una división de la empresa en el extranjero (Pág. 767- 768).

Nuestra nueva variable, “*Conocimientos teóricos sobre comercio exterior*” así creada, presentaba los valores que podemos apreciar en la tabla 15, donde seguimos contemplando un escaso conocimiento teórico sobre el comercio internacional.

**Tabla 15. Variable “Conocimientos teóricos sobre comercio exterior”**

Valores que adopta la variable	Frecuencia Absoluta	Porcentaje que representa en la muestra objetivo
3	20	19.6%
4	23	22.5%
5	19	18.6%
6	22	21.6%
7	9	8.8%
8	4	3.9%
9	2	2%
10	2	2%
13	1	1%
<b>Media Muestral 5,1471</b>		

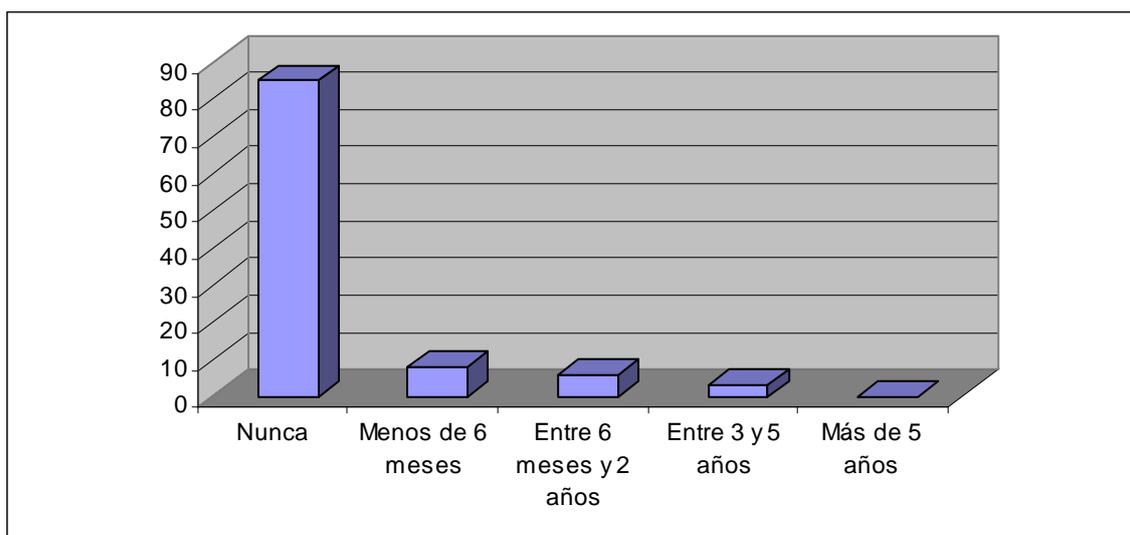
Fuente. Elaboración propia

## **EXPERIENCIA LABORAL EN EL EXTRANJERO**

La experiencia laboral del director general en el extranjero implicará un conocimiento práctico sobre la forma de actuar en los diferentes países, los gustos y hábitos de los consumidores, canales de distribución, conocimiento práctico de los mercados de cada país, fuentes de información relevantes y prácticas en los diferentes mercados de los países. Este capital humano adquirido por la práctica implica un tipo de conocimiento distinto a los conocimientos teóricos de los que hablábamos en el caso inmediatamente anterior.

Los directores generales españoles se muestran reacios a ampliar sus fronteras de experiencia laboral, como muestra el gráfico 15: el 83,3% nunca ha trabajado fuera de las fronteras españolas. Esta característica se codificó como una variable discreta ordinal con cinco posibles categorías, de 1 a 5, donde 1 representa que el director general no ha trabajado fuera de las fronteras españolas y el 5 se identifica con la situación en la que el director general ha trabajado más de cinco años fuera de España.

**Gráfico 15. Experiencia laboral en el extranjero del director general**

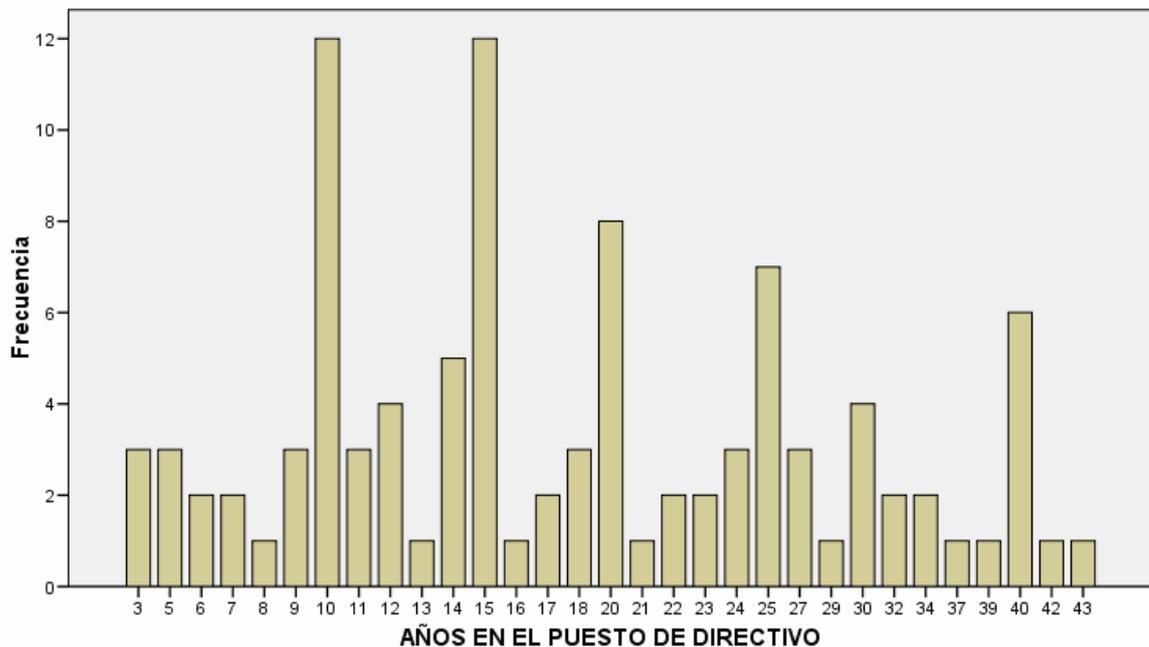


Fuente. Elaboración propia

## **ANTIGÜEDAD DEL DIRECTOR GENERAL EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Pedimos al director general que nos indicara el número de años que había permanecido en ese puesto de trabajo. Nuestro objetivo era ver cómo el director general había acumulado experiencia en la gestión de su propia empresa. Entendíamos que la cultura y “*la forma de hacer las cosas*” de cada organización es un elemento que se va formando y en el que se va sumergiendo el director general a medida que transcurre el tiempo. El director general puede irse “acomodando” a una forma de hacer las cosas, a ejecutar sus tareas siempre de la misma forma. La literatura empírica existente sobre esta característica no nos permitía definir claramente cuáles eran los momentos en la experiencia directiva que eran determinantes para la empresa. No teníamos criterios claros que pudieran definir las posibles categorías en esta variable, por ello, decidimos utilizarla en su forma continúa.

En el gráfico 16 podemos apreciar las respuestas obtenidas. En dicho gráfico vemos cómo las respuestas de mayor frecuencia se concentran en diez años de experiencia y sus múltiplos, esto nos indica que el director general tiende a redondear cuando se trata de calcular el número de años que ha permanecido en el puesto de que se trata. Como variable independiente tomamos el logaritmo neperiano del número de años de permanencia en el puesto de trabajo. El logaritmo neperiano es una transformación que sigue manteniendo las mismas características de la variable primitiva pero simplifica y hace más sencillo su tratamiento.

**Gráfico 16. Antigüedad del director general en el puesto de trabajo**

Fuente. Elaboración propia

#### **IV.4. 3. VARIABLES INDEPENDIENTES: CARACTER EMPRENDEDOR**

El modelo plantea que el comportamiento emprendedor tiene una influencia sobre el comportamiento directivo y va a moderar la relación entre las ventajas competitivas y la actividad de exportación. Utilizamos un conjunto de cuatro afirmaciones, que se pueden ver en el cuestionario en el Anexo I, con cinco posibles respuestas, de menor (1) a mayor acuerdo (5), a partir de las preguntas analizadas en los estudios de Dess, Lumpkin y Covin (1987) y Lumpkin y Dess (1995).

Para intentar reducir la información a una sola variable, procedimos a realizar un análisis factorial exploratorio cuyos resultados se expresan en la tabla 16. Podemos ver que surge un solo factor que resume toda la información de una forma muy adecuada puesto que recoge más del cincuenta por ciento de dicha información. Las altas cargas factoriales en este único componente demuestra la validez y unidimensionalidad del

constructo. Por otra parte, el valor del Alfa de Cronbach superior al 0,7 da muestra de su fiabilidad. Este nuevo factor nos servirá para construir la variable “*Comportamiento emprendedor*” como media aritmética simple de las respuestas a dichas preguntas.

**Tabla 16. Análisis factorial exploratorio. Variable “comportamiento emprendedor”**

Preguntas	Componente
Deseo asumir riesgos	0,823
Soy una persona dinámica y emprendedora	0,810
Aunque mi opinión pueda verse como extraña, me gusta llevarla a cabo	0,579
Prefiero hacer cosas nuevas a realizar siempre lo mismo.	0,725

**Alfa de Cronbach 0,715**

**Varianza explicada 54,87%**

Fuente. Elaboración propia

#### **IV.4.4. CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS QUE AFECTAN AL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR GENERAL: CONTROL INTERNO, COMPENSACION DIRECTIVA Y PARTICIPACION EN EL CAPITAL**

##### **GRADO DE CONTROL PERCIBIDO POR EL DIRECTOR GENERAL**

El *grado de control interno percibido por el director general*, la literatura económica ha utilizado indicadores indirectos para medir dicho grado de control. La presencia de miembros externos a la empresa en el consejo de administración se ha considerado un elemento indicador de que el grado de control que ejerce el consejo es mayor. La existencia de dualidad (casos en los que el director general es también presidente del consejo de administración) puede implicar un menor ejercicio del control

interno. Sin embargo, optamos por una variable distinta y novedosa que nos servirían para comprobar el grado de control percibido por el director general.

Seguimos las indicaciones que Kren y Kerr (1993), Westphal (1998) hacen y, que después McDonald, Khanna y Westphal (2008) desarrollan, y las adaptamos al caso español. Establecimos cinco posibles respuestas que abarcaban desde (1) en total desacuerdo hasta (5) totalmente de acuerdo, para mantener la homogeneidad en las respuestas del cuestionario. Las dos preguntas que realizamos resumían una gran cantidad de información tal y como se puede comprobar en la tabla 17. Las altas cargas factoriales y el elevado valor del Alfa de Cronbach indican una alta fiabilidad y solidez del constructo.

**Tabla 17. Análisis factorial exploratorio. Grado de control percibido por el director general**

Preguntas	Componentes
Debo discutir con el consejo de administración y/o los otros socios todas las decisiones que debo tomar	0,892
Debo seguir unas pautas de comportamiento muy estrictas que fija el consejo de administración y/o el conjunto de los socios de la empresa	0,892
<b>Alfa de Cronbach 0,736</b>	
<b>Varianza explicada 79,63%</b>	

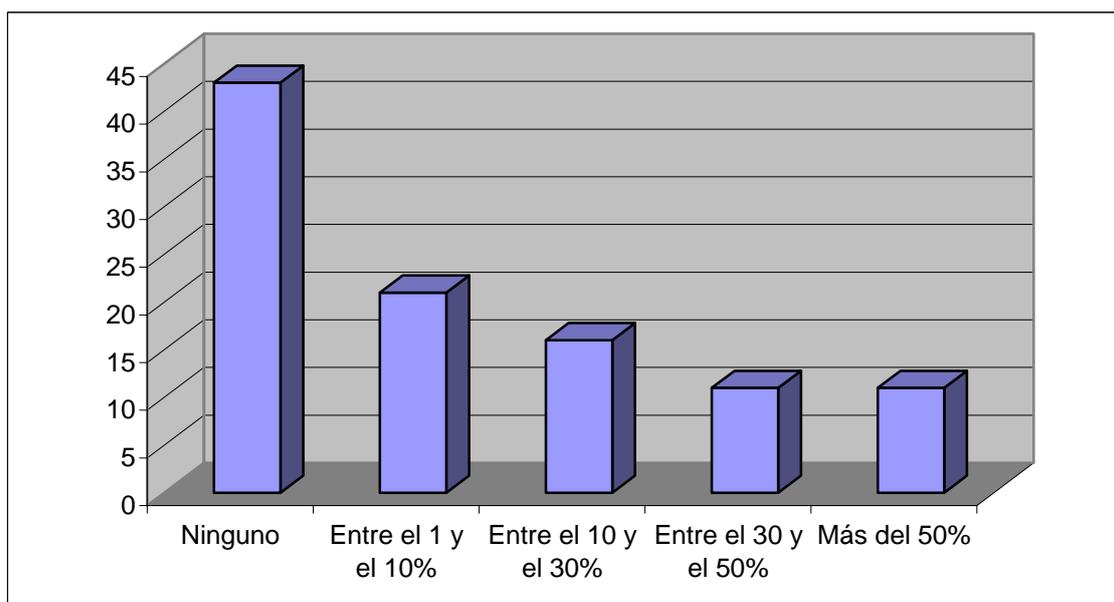
Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta estos resultados procedimos a elaborar una nueva variable que denominamos “*grado de control percibido por el director general*” y que era la media aritmética simple de las respuestas a estas dos preguntas. Esta variable, así construida, se introdujo en los análisis posteriores. Su media es 2,2 y su desviación típica es 1,056. Lo que indica un grado medio de control percibido bajo. Los directores generales españoles tienen la percepción de que el control ejercido por los consejos de administración es bajo.

### **COMPENSACION DIRECTIVA VARIABLE**

La ingente literatura sobre la *compensación directiva* nos ofrecía diversas formas de medir la composición de los emolumentos directivos. Como nuestro análisis no pretendía comprobar cuál era la base para establecer los diversos componentes retributivos optamos, simplemente, por pedir al director general que nos informara sobre el porcentaje del componente variable. Es decir, en un sentido similar a las investigaciones de Galbraith y Merrill (1991), Romero (1997), Kerr (1985), Gómez-Mejía (1992) y Pérez (1997). Debía indicarnos una de las cinco categorías que le ofrecíamos para conocer aquella parte de su retribución que dependía de los resultados logrados por la empresa. Esta característica se expresó como una variable discreta ordinal de cinco categorías, como vemos en el gráfico 17, del 1 al 5 en la que el 1 representa que el director general no ha recibido compensación variable y el 5 representa que el director general recibe más del 50% de sus emolumentos dependiendo de los resultados de la empresa. Los datos nos permiten comprobar que la remuneración variable es escasa ya que el 42,15% de los directores generales no reciben emolumentos que dependen de los resultados de la empresa.

**Gráfico 17. Porcentaje de remuneración variable que reciben los directores generales**

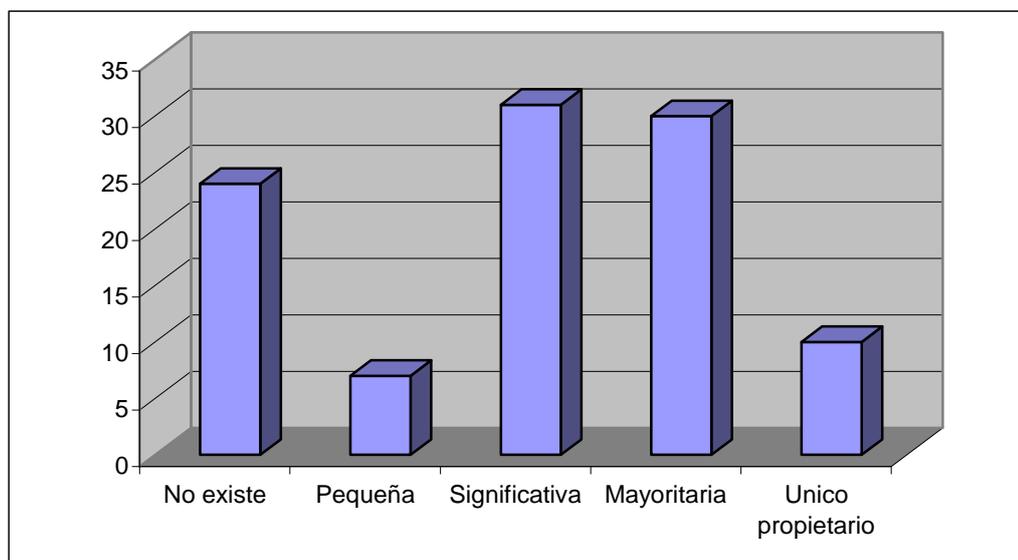


Fuente. Elaboración propia

### **PARTICIPACION EN EL CAPITAL**

En el caso de la variable organizativa “*participación en el capital*” se optó por preguntar al director general, con una clasificación de cinco posibles respuestas, para intentar mantener la uniformidad del cuestionario, cuál era su participación en el capital. Cuanto más importante fuera dicha participación mayor sería su poder de influencia. En el gráfico 18 se pueden comprobar las respuestas de los directores generales. Vemos que la participación en el capital de los directores generales es muy importante puesto que el 69,6% de la muestra tienen una participación significativa, mayoritaria o son únicos propietarios. Esto, unido al hecho de que todas las empresas son sociedades, tal y como ya hemos señalado anteriormente, implica que el director general mantiene un alto grado de control sobre la propiedad de la empresa a pesar de querer limitar su responsabilidad patrimonial a través de la forma societaria.

La característica “*participación en el capital*” se codificó, para los análisis estadísticos como una variable discreta y ordinal con cinco posibles categorías que abarcaban desde el “1. *No existe participación directiva en el capital*” hasta “5. *Unico propietario*” donde se expresa que el director general posee todo el capital de la empresa. De nuevo, el gráfico 18 permite comprobar las cinco referidas categorías.

**Gráfico 18. Participación en el capital de la empresa**

Fuente. Elaboración propia

#### **IV.5 VARIABLES DE CONTROL: NUMERO DE EMPLEADOS Y ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA**

Mientras que para autores como Reuber y Fischer (1997); Alonso y Donoso (1998 y 2000) o Suárez, Olivares y Galván (2002); Ramírez, Alcalde, Dejo, García y Rosell (2007) las empresas de mayor tamaño son las que muestran mayor actividad exportadora, Martínez (2000) o Gray (1997) afirman que no parece que el tamaño sea un impedimento en el inicio de la actividad exportadora de las empresas. Siguiendo el ejemplo de autores como Carpenter (2002), utilizamos el logaritmo neperiano del número de empleados del año 1997, como variable que nos permite controlar el efecto de la escala en nuestros análisis.

Por otra parte, Reuber y Fischer (1997)<sup>14</sup> y Madrid y García (2004) afirman que la antigüedad de la empresa puede afectar positivamente a la actividad exportadora. El

<sup>14</sup> Reuber y Fischer (1997) introducen en su investigación estas dos variables como variables de control en la actividad exportadora de la empresa.

número de años que han transcurrido desde la fundación de la empresa permite que se vayan acumulando conocimientos, experiencias, que después se podrán aplicar a la solución de las eventualidades a las que se enfrenta en la actividad exportadora. Por todo esto, y siguiendo el mismo razonamiento que en el caso del tamaño de la empresa tomamos el logaritmo neperiano del número de años de antigüedad de la empresa. Tanto el tamaño como la antigüedad, así medidas, se introdujeron como variables de control.

Como paso previo y para comprobar cuál era el comportamiento de las empresas en cuanto a su tamaño y antigüedad, decidimos realizar un análisis para examinar si existían diferencias a este respecto entre las empresas exportadoras y las no exportadoras de nuestra muestra. De esta forma, llevamos a cabo la prueba de la t de Student para muestras independientes. Recordemos que esta prueba sirve para comprobar si dos muestras tienen la misma media o no, esto es, si existen diferencias estadísticamente significativas, en nuestro caso, en el tamaño y la antigüedad media de empresas exportadoras y no exportadoras. Antes de comprobar si las medias son o no iguales debemos realizar la prueba de Levene para comprobar si las varianzas son iguales o no. Los resultados se muestran en la tabla 18. De ella concluimos que, en ambos casos, debemos asumir varianzas iguales porque el grado de significación estadística de la prueba de Levene es mayor que 0,05. En la prueba de la t de Student, podemos concluir que no existen diferencias significativas entre las medias de ambas muestras, con un nivel de confianza del 95%. Por tanto, el mayor tamaño de las empresas no es una característica que parezca orientar hacia la exportación. Las pequeñas empresas pueden acceder a la estrategia de exportación de la misma forma que las grandes empresas.

En cuanto a la antigüedad de la empresa, no es un elemento que oriente con mayor probabilidad hacia la exportación. Las medias de los dos grupos, exportadoras y no exportadoras, no son tampoco estadísticamente diferentes, si seguimos el mismo razonamiento en el análisis de los resultados existentes en la tabla 18. Aunque, en principio, podríamos pensar que la experiencia acumulada de la empresa a lo largo de su vida puede aprovecharse y servir de base sólida para la exportación, nuestros resultados no lo confirman. Esta circunstancia pueden justificarse porque las empresas buscan, en

cada caso, la información específica que necesitan sobre las actividades de exportación y el conocimiento acumulado a lo largo del tiempo no les sirve para resolver los problemas concretos que en cada actividad exportadora se le presentan, la especificidad de cada mercado internacional hace que la información deba ser muy especializada.

**Tabla 18. Prueba T de Student: relación entre el tamaño y la antigüedad de la empresa con la estrategia de exportación**

	Prueba de Levene para igualdad de varianzas			Prueba de la T para igualdad de medias			
		F	Sig.	T	gl	Sig.	Diferencia de medias
Logaritmo neperiano del número de empleados del año 1997	Varianzas iguales	0,517	0,474	0,622	100	0,535	0,09696
	Varianzas distintas			0,665	71,125	0,508	0,09696
Logaritmo neperiano del número de años de antigüedad de la empresa	Varianzas iguales	1,525	0,220	1,614	100	0,110	0,19366
	Varianzas distintas			1,709	69,350	0,092	0,19366

Fuente. Elaboración propia

## IV.6. ANALISIS PARA LA CONTRASTACION DE HIPOTESIS

Teniendo en cuenta el carácter dicotómico de la variable dependiente procedimos a realizar nuestro análisis mediante regresión logística binaria para contrastar nuestras hipótesis. Recordemos que dicho tipo de análisis “resulta útil para los casos en los que se desea predecir la presencia o ausencia de una característica o resultado según los valores de un conjunto de variables predictoras. Es un modelo de regresión lineal pero está adaptado para modelos en los que la variable dependiente es dicotómica” (Pérez, 2004. Pág. 513).

En concreto la regresión logística binaria trata de “encontrar una combinación lineal de variables independientes que permita estimar las probabilidades de que un individuo pertenezca a cada una de las dos subpoblaciones o grupos. La probabilidad de que un individuo pertenezca a la segunda subpoblación  $p$ , vendrá dada por (Ferrán, 1997):

$$P = \frac{e^z}{1 + e^z}$$

Siendo  $Z$  la combinación lineal, donde  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \dots, \beta_p, \beta_0$  son parámetros desconocidos a estimar y  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_p$  son las variables cuyo comportamiento debemos analizar y que puede ser, a su vez, continuas o discretas.

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \dots + \beta_p X_p + \beta_0$$

En nuestro caso existen dos subpoblaciones claramente definidas: empresas que se manifiestan exportadoras y empresas que se manifiestan no exportadoras. La regresión logística binaria se puede aplicar tanto para variables independientes

cuantitativas como cualitativas (Martín, Cabero y Ardanuy, 1999, pág. 217). Por tanto, comprobamos que esta técnica estadística es válida y adecuada para nuestra muestra.

Sin embargo, debido a la multicolinealidad existente entre algunas variables independientes, que podemos apreciar en la tabla 19 donde se expresan los coeficientes de correlación de Pearson, optamos por realizar la contrastación de las hipótesis y el análisis de la influencia de cada variable por separado. Para comprobar la robustez de los resultados obtenidos mediante la regresión logística, aplicamos además otras metodologías alternativas como la prueba de diferencias de medias y tablas de contingencia.

Tabla 19. Correlaciones entre variables

	Media	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>1. Edad</b>	3,75	0,826																
<b>2. F. Académica</b>	3,25	1,191	-0,117															
<b>3. Exp. en Marketing</b>	3,59	1,3	0,228*	-0,098														
<b>4. Conocimientos T°. Comercio E.</b>	5,147	1,836	-0,1	0,553**	-0,037													
<b>5. Exp. Laboral extranjero</b>	1,28	0,709	0,086	-0,016	0,010	0,234*												
<b>6. Años en el puesto</b>	2,781	0,605	0,703**	-0,147	0,313**	-0,110	-0,078											
<b>7. C. emprendedor</b>	3,774	0,702	0,4	-0,200*	0,3	0,053	0,155	0,062										
<b>8. R. variable</b>	2,27	1,387	0,163	0,065	0,091	0,003	0,061	0,115	0,181									
<b>9. C. Consejo</b>	2,215	1,056	0,021	-0,044	0,148	-0,057	0,096	-0,078	-0,059	-0,179								
<b>10. P. en el capital</b>	2,95	1,3	0,420**	-0,14	0,291	-0,166	-0,188	0,408**	0,082	0,171	-0,103							
<b>11. Exportadora</b>	0,69	0,466	0,081	0,252*	0,128	0,182	0,003	0,091	0,016	-0,65	0,129	0,104						
<b>12. L. empleados 97</b>	3,37	0,728	0,142	0,051	-0,005	-0,037	0,068	-0,002	0,121	-0,096	0,104	-0,055	-0,062					
<b>13. Antigüedad Empresa</b>	3,37	0,566	-0,034	0,036	-0,183	-0,037	-0,255**	0,001	-0,14	-0,16	-0,075	-0,168	-0,159	0,12				
<b>14. Ventajas conocimientos</b>	3,56	0,688	0,07	0,061	-0,057	0,005	-0,172	0,062	0,239*	0,076	-0,115	0,136	0,152	0,14	-0,05			
<b>15. Ventajas precios</b>	2,93	0,89	-0,001	0,015	0,203*	-0,006	-0,002	0,051	0,093	0,098	-0,135	-0,011	-0,025	-0,108	-0,029	0,125		
<b>16. Ventajas RR. HH.</b>	3,59	0,68	0,155	-0,048	0,305+	0,04	0,047	0,164	0,337**	0,228	-0,175	0,088	0,061	0,070	-0,11	0,405**	0,144	

\*Significativa al nivel del 5%. \*\* Significativa al nivel del 1%

Fuente. Elaboración propia

## **CAPITULO V. CONTRASTE DE HIPOTESIS**

En este capítulo llevamos a cabo los análisis que nos permitirán confirmar o rechazar las hipótesis planteadas en el capítulo III. Tal y como reflejamos al finalizar el capítulo IV, utilizamos análisis de regresión logística binaria para contrastar dichas hipótesis. Estos análisis se completan con tablas de contingencia que nos permitirán dar mayor solidez a las conclusiones que las regresiones logísticas nos ofrecen. Este capítulo se organiza en cinco epígrafes. En el primero comprobamos el efecto que tienen las variables de control sobre la actividad exportadora. En el segundo comprobamos la hipótesis referente al efecto directo que la percepción directiva de las ventajas competitivas tiene sobre la actividad exportadora. En el tercero atendemos a los efectos de las variables demográficas directivas sobre la exportación. En el cuarto, observamos cómo afecta el comportamiento emprendedor a la exportación y en el quinto, analizamos los efectos que sobre la actividad exportadora tienen las variables organizativas que afectan al comportamiento del director general.

### **V.1. EFECTO DE LAS VARIABLES DE CONTROL**

Antes de llevar a cabo la contrastación de las hipótesis que conforman el modelo propuesto, analizamos un primer modelo para comprobar el efecto que tienen las variables de control sobre la actividad de exportación. Tal y como indicamos en el capítulo IV, utilizamos como variables de control el logaritmo neperiano del número de empleados en el año 1997 de cada empresa y el logaritmo neperiano de los años de antigüedad de la empresa. El primer constructo es un indicador del tamaño de la empresa, mientras que el segundo nos muestra la experiencia acumulada por la organización. Estas variables formarán parte de todos los modelos que analizamos con posterioridad para corroborar nuestras hipótesis.

Los resultados de la regresión logística binaria donde la variable dependiente es la variable “*exportadora*”, (recordemos que es una variable dicotómica que adopta el valor “1” si la empresa exporta y “0” en otro caso), se muestran en la tabla 20. Debemos tener en cuenta que el  $R^2$  de Nagelkerke es “un estadístico preferible en la comparación del ajuste global del modelo de regresión logística” (Cea, 2002. Pág. 169). Como su interpretación es similar al  $R^2$  de la regresión lineal, debe ser próximo a uno para que el ajuste de la regresión logística sea adecuado.

En la Tabla 20 hemos reflejado también el estadístico Chi- cuadrado que sirve para contrastar la hipótesis nula de que todos los parámetros introducidos en la ecuación son nulos (Ferrán, 1997. Pág. 330). En nuestro caso no podemos rechazar la hipótesis nula.

Vemos que ninguno de los coeficientes relativos a las dos características son estadísticamente significativos con un nivel de confianza del 90%. Sin embargo, relajando dicho nivel de confianza al 87%, la antigüedad de la empresa sí resultaría significativa con coeficiente negativo. Esto lleva a sospechar que, con muestras mayores y mayor poder estadístico, este efecto podría registrarse con niveles de confianza superiores y lo consideramos, por lo tanto, una cuestión a abordar en investigaciones futuras. El efecto negativo de la antigüedad de la empresa en la actividad exportadora podría explicarse, por un lado, porque las empresas que comienzan a exportar requieren conocimientos muy específicos sobre los mercados de destino que no siempre se conocen por la experiencia y, por tanto, cada país requerirá un análisis ad hoc en cada momento. De esta forma, la experiencia acumulada por las empresas de mayor antigüedad no resultaría muy útil ya que el conocimiento que exige puede ser muy específico (García y Avella, 2008). Por otro lado, ese resultado podría estar indicando que, a la hora de iniciar actividades de exportación, la flexibilidad de las empresas más jóvenes, no encorsetadas por rutinas organizativas previas, es más favorable que la experiencia acumulada en las empresas de mayor antigüedad, las cuales también tienen más dificultades para romper determinadas inercias.

Por otra parte, la falta de significatividad del coeficiente relativo al tamaño empresarial indica que éste no favorece ni perjudica la exportación. Es decir, un reducido tamaño de la empresa no es un impedimento para emprender una estrategia de exportación. Podría decirse que, aunque aún queda mucho camino por recorrer, el esfuerzo que entidades como el ICEX o las cámaras de comercio están haciendo para incorporar y ayudar a aquellas empresas pequeñas y medianas para llevar a cabo una adecuada estrategia de exportación, ha permitido dinamizar la salida al exterior de estas empresas al mismo nivel que lo hacen las empresas grandes.

**Tabla 20. Regresión logística binaria: efecto de las variables de control sobre la estrategia de exportación**

Variabes	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,135	0,302	0,2	0,655	0,874
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,599	0,390	2,351	0,125	0,550
Constante	3,283	1,626	4,076	0,043	26,646
-2log de la verosimilitud					124,009
$R^2$ de Cox y Snell					0,027
$R^2$ de Nagelkerke					0,038
Chi- cuadrado					2,804
Grados de libertad					2
Significatividad					0,246

Fuente. Elaboración propia

## **V.2. INFLUENCIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA ESTRATEGIA DE EXPORTACION DE LA EMPRESA**

En el referido capítulo III proponíamos que si el director general percibe que su empresa posee ventajas competitivas, esto favorecerá la actividad exportadora puesto que deseará aprovecharlas para obtener mayores rentas que sus competidores. En concreto, la hipótesis planteaba:

Hipótesis 1. *La percepción por parte del director general de que la empresa posee ventajas competitivas favorecerá la actividad exportadora.*

Para realizar los análisis correspondientes, hemos de tener en cuenta la construcción de las ventajas competitivas o diferenciales que hemos realizado en el capítulo IV. En dicho capítulo, identificamos tres tipos de ventaja competitiva percibida por los directores generales:

- V1. Ventaja competitiva en conocimiento.*
- V2. Ventaja competitiva en precios y costes.*
- V3. Ventaja competitiva en recursos humanos.*

Para llevar a cabo la contrastación de la hipótesis, tomamos como variable dependiente la variable “*exportadora*” que, recordemos, adopta el valor “1” cuando la empresa realiza exportaciones y “0” en otro caso. De igual forma, las variables explicativas independientes son las ventajas competitivas percibidas y las variables de control. Los resultados obtenidos en la regresión logística binaria se muestran en la tabla 21. Los resultados estadísticos nos muestran que ninguna de las ventajas competitivas percibidas es significativa. Este hecho puede deberse a que los directores generales confían en la solidez y buen hacer de su empresa pero, como otros estudios han reflejado, para la actividad exportadora consideran que se necesitan otros conocimientos, elementos e información específica sobre el país de destino, como antes hemos señalado.

Si relajamos los supuestos estadísticos, vemos que la ventaja competitiva de conocimiento llegará a ser significativa con un nivel de confianza del 87,3%, lo que justificaría la importancia de la utilización de los conocimientos acumulados y el “*saber hacer*” de la empresa para identificar clientes, necesidades, características de los bienes que pueden ser de gran importancia en la penetración en los nuevos mercados. Por otra parte, el relativamente reducido tamaño de la muestra ha podido ser uno de los problemas a la hora de dar solidez a los resultados obtenidos. En futuras investigaciones intentaremos ampliar la muestra objeto de estudio.

**Tabla 21. Regresión logística binaria: efecto de las ventajas competitivas percibidas sobre la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,234	0,319	0,538	0,463	0,791
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,575	0,399	2,077	0,50	0,563
Ventaja en conocimiento (V1)	<b>0,538</b>	0,353	2,327	<b>0,127</b>	1,713
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,142	0,254	0,314	0,575	0,867
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,036	0,355	0,010	0,920	0,965
Constante	2,190	2,258	0,941	0,332	8,938

-2log de la verosimilitud	121,334
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,053
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,075
Chi- cuadrado	5,564
Grados de libertad	5
Significatividad	0,351

Fuente. Elaboración propia

Para comprobar la robustez de los resultados obtenidos con la estimación de la regresión logística, realizamos un análisis complementario: prueba de la t de Student. Recordemos que esta prueba sirve para comprobar si las ventajas son similares o no en las dos submuestras: exportadoras y no exportadoras. Antes de comprobar si las medias son o no iguales debemos realizar la prueba de Levene para analizar si las varianzas son iguales o no. Las ventajas competitivas se construyeron como media aritmética simple de las respuestas obtenidas en diferentes preguntas, como vimos en el capítulo IV. Por ello, pueden adoptar cualquier valor y se comporta, por tanto, como una variable continua.

La prueba de la t de Student, recogida en la tabla 22, permite concluir que no existen diferencias estadísticamente significativas entre empresas exportadoras y no exportadoras en cuanto a las ventajas competitivas. De los resultados mostrados en la tabla 22 concluimos que debemos asumir varianzas iguales en las dos primeras ventajas:

conocimientos y precios y costes, porque el valor de la significación de la prueba de Levene es mayor que 0,05. Al comprobar la significación con la prueba de la t de Student, debemos concluir que no existen diferencias significativas en las medias ya que el valor de la significación para varianzas iguales es mayor que 0,05. Así pues, podemos comprobar que no existen diferencias significativas, con un nivel de confianza del 95%, es decir, no hay diferencias significativas entre las medias de ambas muestras.

Para la tercera ventaja de recursos humanos hemos de asumir que las varianzas son distintas debido a la prueba de Levene, sin embargo, seguimos concluyendo que la media de la ventaja competitiva es similar entre empresas exportadoras y no exportadoras puesto que la significación es mayor de 0,05. Los resultados, por lo tanto, son muy similares a los obtenidos mediante regresión logística. Aunque llevan a pensar que la ventaja en conocimientos, con mayor tamaño muestral, podría tener un efecto positivo sobre la exportación. Estos resultados no nos permiten aceptar, por tanto, la hipótesis 1.

**Tabla 22. Prueba T de Student: relación de las ventajas competitivas y la estrategia de exportación**

	Prueba de Levene para igualdad de varianzas			Prueba de la T para igualdad de medias			
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferencias de medias
Ventaja en conocimientos (V1)	Varianzas iguales	1,951	0,166	<b>-1,542</b>	<b>100</b>	<b>0,126</b>	<b>-0,22518</b>
	Varianzas distintas			-1,414	49,46	0,164	-0,22518
Ventaja en precios y costes (V2)	Varianzas iguales	0,532	0,468	<b>0,247</b>	<b>100</b>	<b>0,805</b>	<b>0,04732</b>
	Varianzas distintas			0,231	51,55	0,818	0,04732
Ventaja en recursos humanos (V3)	Varianzas iguales	6,649	0,019	-0,615	100	0,540	-0,09018
	Varianzas distintas			<b>-0,677</b>	<b>76,54</b>	<b>0,501</b>	<b>-0,09018</b>

Fuente: Elaboración propia

### **V.3. RELACION DE LAS VARIABLES DEMOGRAFICAS DIRECTIVAS CON LA ESTRATEGIA DE EXPORTACION**

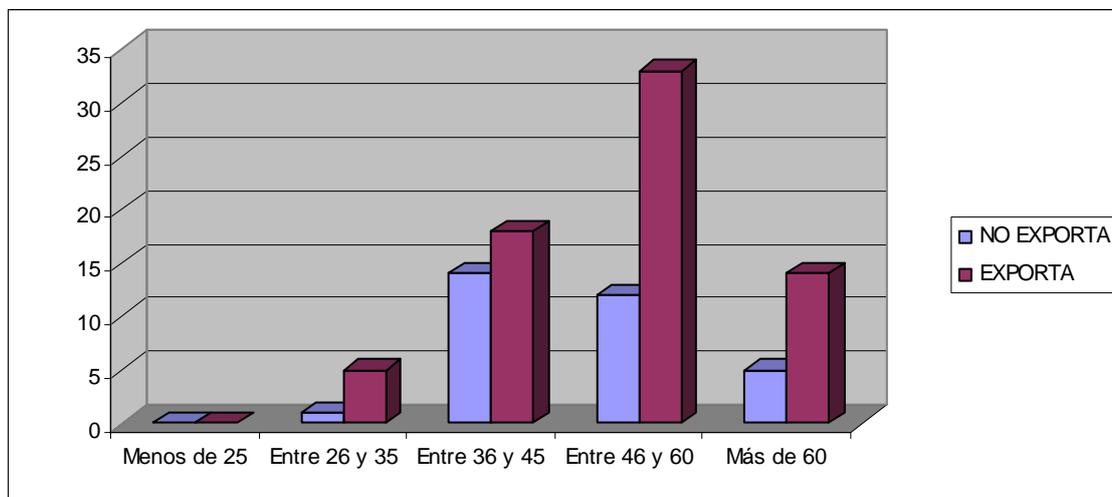
#### **EDAD**

En el capítulo III proponíamos que los directores generales de mayor edad son personas que no desean emprender acciones estratégicas que puedan comprometer su futuro. Recordemos la hipótesis planteada:

Hipótesis 2.a. *La mayor edad del director general le llevará a inhibir la actividad exportadora.*

Antes de emprender los análisis de regresión, realizamos una observación visual de los resultados para contemplar la existencia de alguna relación entre la edad y la actividad exportadora. El gráfico 19 nos muestra los resultados obtenidos en la muestra de empresas. Gráficamente parece existir una relación entre la actividad exportadora y la edad para los directores generales de más de 46 años.

**Gráfico 19. Distribución de la edad directiva en empresas exportadoras y no exportadoras**



Fuente. Elaboración propia

Llevamos a cabo otro tipo de análisis elaborando una tabla de contingencia y las pruebas de la chi cuadrado, Tau b y c de Kendall que nos permitirían explorar si existe relación entre la actividad exportadora y la edad directiva. Debemos tener en cuenta que la prueba de la chi cuadrado contrasta la hipótesis nula de que las variables son independientes frente a la hipótesis alternativa: no son independientes. Por su parte, las pruebas Tau b y c de Kendall se utilizan para “comprobar en qué medida dos variables ordinales se encuentran relacionadas” (Martín, Cabero, Ardanuy, 1999, pág. 85). Los resultados estadísticos, que se muestran en la tabla 23, nos llevaron a concluir que no existe relación entre estas dos variables. En cuanto a la prueba de la Chi cuadrado, al ser su significación 0,312, para un nivel de confianza del 90%, aceptamos la hipótesis nula: la exportación es independiente de la edad. De igual forma, la Tau b y c no son significativas, la actividad exportadora no depende de la edad directiva. Esto nos llevaría a no confirmar la hipótesis 2.a.

**Tabla 23. Tabla de contingencia: relación entre la estrategia de exportación y la edad directiva**

	Menos de 25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 60	Más de 60	Total
No exporta	0	1	14	12	5	32
Exporta	0	5	18	33	14	70
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>32</b>	<b>45</b>	<b>19</b>	<b>102</b>

		Valor	Sig
Tau b de Kendall		0,095	0,301
Tau c de Kendall		0,102	0,301
	Grados L		
Chi cuadrado	3	3,568	0,312
Razón de V.	3	3,568	0,316
Asociación Lineal por Lineal	1	0,665	0,415
Número de casos válidos		102	

Fuente. Elaboración propia

Para comprobar la solidez de la anterior conclusión decidimos llevar a cabo el contraste de esta hipótesis mediante un análisis de regresión logística binaria donde la variable dependiente es, de nuevo, la variable “*exportadora*”. En este caso introducimos, como variables explicativas, la variable edad, las variables sobre la percepción de ventajas competitivas y las variables de control. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 24.

**Tabla 24. Regresión logística binaria: efecto de la edad directiva sobre la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,270	0,323	0,700	0,403	0,763
Ln antigüedad de la empresa	-0,566	0,399	2,008	0,157	0,568
Ventaja en conocimiento (V1)	0,543	0,354	2,348	0,125	0,721
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,140	0,255	0,302	0,583	0,87
Ventajas R. humanos (V3)	-0,074	0,360	0,042	0,838	0,929
Edad	0,211	0,268	0,621	0,431	1,235
Constante	1,604	2,379	0,454	0,5	4,973

-2log de la verosimilitud	120,110
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,059
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,083
Chi- cuadrado	6,189
Grados de libertad	6
Significatividad	0,402

Fuente. Elaboración propia

De nuevo, ninguna de las variables es significativa, por tanto, no podemos aceptar la hipótesis 2.a. tal y como habíamos podido comprobar en los análisis previos. La edad no parece influir en la actividad exportadora.

Continuando con las hipótesis propuestas, en nuestro modelo planteábamos que la edad tiene un efecto moderador sobre la estrategia de exportación. En concreto, se planteó la hipótesis:

Hipótesis 2.b. *La edad tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, la menor edad del director general refuerza el efecto positivo que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Procedimos a realizar una regresión logística binaria sobre la variable dependiente “*exportadora*” introduciendo como variables explicativas: las variables de control, las ventajas competitivas percibidas, la edad y el efecto moderador de la edad. Este efecto moderador se materializa a través del producto de la edad por cada una de

las ventajas competitiva percibidas. Los resultados se muestran en la tabla 25. Podemos apreciar que existe un efecto moderador positivo y estadísticamente significativo de la edad sobre las ventajas competitivas en recursos humanos. Esto es, a medida que aumenta la edad del director general, mayor será el efecto que la percepción de ventajas en recursos humanos tiene sobre la actividad exportadora. Este resultado es opuesto a lo que habíamos planteado, ello indica que los directores generales de mayor edad confían en el capital humano acumulado a lo largo del tiempo. Este capital humano no sólo estaría constituido por su propia experiencia personal, sino también, por el conocimiento, habilidades y experiencias de las personas que forman parte de su empresa. Esto nos lleva a concluir que el director general de mayor edad, lejos de “acomodarse”, desea aplicar el conjunto de destrezas, conocimientos y habilidades que se han acumulado en la empresa para emprender estrategias de exportación. Este capital humano le puede ayudar a solventar las dificultades que se le planteen en el proceso de exportación.

**Tabla 25. Regresión logística binaria: efecto moderador de la edad directiva sobre en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,414	0,354	1,367	0,242	0,661
Ln antigüedad de la empresa	-0,744	0,432	2,964	0,085	0,475
Ventaja en conocimiento (V1)	0,434	1,948	0,50	0,824	1,544
Ventaja en precios y costes (V2)	0,036	1,111	0,001	0,974	1,037
Ventajas en R. humanos (V3)	-5,774	2,338	6,101	0,014	0,003
Edad	-4,897	2,522	3,769	0,052	0,007
V1*Edad	0,017	0,555	0,001	0,976	1,017
V2*Edad	-0,119	0,312	0,146	0,703	0,888
V3*Edad	<b>1,558</b>	0,630	6,125	<b>0,013</b>	4,751
Constante	22,285	10,090	4,878	0,027	4,8E+009

-2log de la verosimilitud	110,576
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,148
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,208
Chi- cuadrado	16,322
Grados de libertad	9
Significatividad	0,060

Fuente. Elaboración propia

---

Una vez que hemos comprobado que se produce un efecto moderador de la variable edad sobre las ventajas competitivas percibidas en recursos humanos, procedimos a analizar, de forma más detallada, dicho efecto. Necesitamos saber a partir de qué tramo de edad se produce el efecto moderador de la edad en la ventaja competitiva en recursos humanos. Para ello tuvimos en cuenta los análisis e indicaciones de Jaccard, Turrisi y Wan (1990). En este trabajo proponen que, para comprobar el efecto moderador de una variable sobre otra en un análisis de regresión donde dicho efecto ha resultado significativo, se debe llevar a cabo un proceso de análisis de dicho efecto moderador. Este análisis consiste en separar en varias submuestras, según los diversos casos de la variable moderadora, y observar el comportamiento de la variable sobre la que se produce la moderación en cada una de las submuestras.

Siguiendo un proceso similar al propuesto por Jaccard, Turrisi y Wan (1990), procedimos a separar en dos submuestras según la variable “*edad*”, nuestra variable moderadora significativa. Tras numerosos análisis, comprobamos que donde se originaban las diferencias significativas en el comportamiento del director general en cuanto a las ventajas competitivas era al separar la muestra en dos submuestras: la de directores generales de más de 60 años y la de menos de 60 años. Por ello, formamos dos submuestras: la constituida por los directores generales de más de 60 años y el resto de directores generales. Sobre dichas submuestras realizamos un análisis de regresión logística binaria tomando como variable dependiente la variable “*exportadora*” y como variables explicativas las variables de control y las ventajas competitivas percibidas. Los resultados pueden comprobarse en las tablas 26 y 27. Estos nos indican que el coeficiente de las ventajas competitivas percibidas en recursos humanos es positivo y estadísticamente significativo al nivel de confianza del 90% en la submuestra de los directores generales de más de 60 años, pero no es significativo en la otra submuestra, esto es, entre los directores generales de menos de 60 años.

De ello deducimos que los directores generales de más de 60 años son personas que suelen estar dotados de una alta experiencia, y, aunque estén próximos a la jubilación o al relevo generacional que se produce en las empresas familiares, esta

circunstancia nos les impide “*innovar*” hacia estrategias de exportación apoyándose en las ventajas percibidas en recursos humanos que posee su empresa. Estos directores generales han ido rodeándose y formando a los mejores profesionales, los ha incorporado a su empresa. Son profesionales dotados de un capital humano, unos conocimientos que pueden aplicar a emprender la búsqueda de nuevos mercados y clientes a través de la exportación.

**Tabla 26. Regresión logística binaria: efecto de las ventajas competitivas percibidas sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales de más 60 años**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	0,160	1,187	0,018	0,893	1,174
Ln años de antigüedad de la empresa	0,367	1,327	0,076	0,782	1,443
Ventaja en conocimiento (V1)	-1,519	1,925	0,622	0,430	0,219
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,286	0,983	0,085	0,771	0,751
Ventajas en recursos humanos (V3)	<b>4,334</b>	2,393	3,278	<b>0,070</b>	76,217
Constante	-9,911	8,794	1,270	0,260	0,000

-2log de la verosimilitud	14,380
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,327
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,478
Chi- cuadrado	7,521
Grados de libertad	5
Significatividad	0,185

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27. Regresión logística binaria: efecto de las ventajas competitivas percibidas sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales de menos de 60 años**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,471	0,383	1,515	0,218	0,624
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,847	0,463	3,350	0,067	0,429
Ventaja en conocimiento (V1)	0,692	0,386	3,206	0,073	1,997
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,190	0,282	0,454	0,500	0,827
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,456	0,396	1,321	0,250	0,634
Constante	4,914	2,730	3,241	0,072	136,201

-2log de la verosimilitud	96,585
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,093
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,130
Chi- cuadrado	8,128
Grados de libertad	5
Significatividad	0,149

Fuente. Elaboración propia

### **FORMACION ACADEMICA**

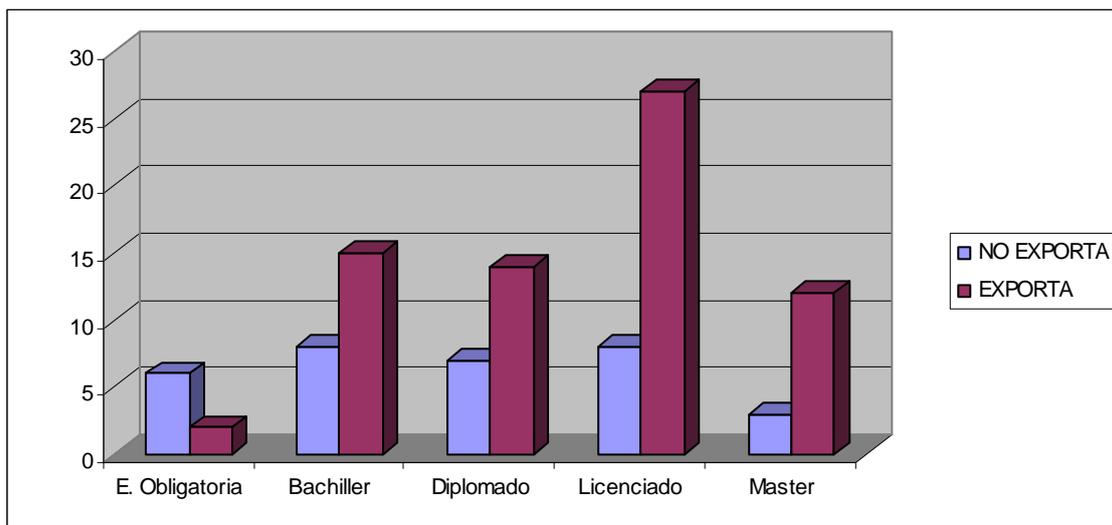
Para analizar el efecto de la formación académica sobre la exportación, llevaremos a cabo un proceso idéntico al apartado anterior. La hipótesis propuesta establece que la mayor formación académica permite que el director general haya acumulado conocimientos y destrezas que puede aplicar en la estrategia de exportación. Recordemos que la hipótesis que plantea el modelo es:

Hipótesis 3.a. *La mayor formación académica llevará al director general a favorecer la actividad exportadora.*

Antes de emprender otros análisis, realizamos una observación visual de los resultados para contemplar la existencia de alguna relación entre la formación académica y la actividad exportadora. Podemos ver la distribución de la formación académica en las empresas exportadoras y no exportadoras en el gráfico 20. Se detecta un mayor porcentaje de directores generales que se dedican a exportar en cada tramo y

se observa una mayor formación académica de los directores generales en las empresas exportadoras.

**Gráfico 20. Distribución de la formación académica en empresas exportadoras y no exportadoras**



Fuente. Elaboración propia

Estábamos interesados en comprobar si la formación académica se relacionaba o no con la actividad exportadora. Así pues, procedimos a realizar un análisis de tablas de contingencia, cuyos resultados se muestran en la tabla 28, con la prueba de la chi cuadrado, Tau b y c de Kendall. La prueba de la chi cuadrado nos permite concluir, que para un nivel de confianza del 90%, existe una relación de dependencia entre la variable que representa la actividad exportadora y la formación académica. Además muestra que esa asociación es lineal: cuanto mayor es la formación académica más probable es que la empresa exporte. Las pruebas de la Tau b y c de Kendall nos llevan a afirmar que existe una relación positiva entre la formación académica y la exportación significativa con un nivel de confianza del 95%. La mayor formación académica del director general favorece la estrategia de exportación. El director general aprovecha todos los conocimientos que ha acumulado en su vida formativa para solucionar los diferentes problemas a los que se enfrentan cuando se emprende la actividad exportadora.

**Tabla 28. Tabla de contingencia: relación entre la estrategia de exportación y la formación académica directiva**

	E. Obligatoria	Bachiller	Diplomado	Licenciado	Master	Total
No exporta	6	8	7	8	3	32
Exporta	2	15	14	27	12	70
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>102</b>

	VALOR	SIG.
Tau b de Kendall	0,216	<b>0,016</b>
Tau c de Kendall	0,248	<b>0,016</b>

	GRADOS L.	VALOR	SIG
Chi cuadrado	4	<b>9,314</b>	<b>0,054</b>
Razón de verosimilitud	4	8,807	0,066
Asociación lineal por L.	1	6,429	0,011
Número de casos válidos		102	

Fuente. Elaboración propia

Para intentar corroborar los resultados anteriores llevamos a cabo una regresión logística binaria donde la variable dependiente es la variable “*exportadora*” y las variables explicativas eran las de control, las ventajas competitivas percibidas y la formación académica. Los resultados, que se muestran en la tabla 29, nos permiten concluir que existe una relación positiva y estadísticamente significativa ( $p < 0,05$ ) entre la actividad exportadora y la formación académica del director general. Esta conclusión permite asegurar que los análisis previos nos habían proporcionado una información válida y real. Por ello, se confirma la hipótesis 3.a., la mayor formación académica favorece la estrategia de exportación.

**Tabla 29. Regresión logística binaria: efecto de la formación académica directiva sobre la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,274	0,337	0.662	0.416	0.760
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,660	0,428	2.381	0.123	0.517
Ventaja en conocimiento (V1)	0,466	0,364	1.638	0.201	1.594
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,157	0,260	0.367	0.545	0.854
Ventajas en recursos humanos (V3)	0,071	0,370	0.037	0.848	1.073
Formación académica	<b>0,508</b>	0,200	6.465	<b>0.011</b>	1.662
Constante	0,944	2,382	0.157	0.692	2.569

-2log de la verosimilitud	114,349
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,116
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,163
Chi- cuadrado	12,549
Grados de libertad	6
Significatividad	<b>0,051</b>

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, la hipótesis 3.b. establece que la formación académica ejerce un efecto moderador sobre las ventajas competitivas percibidas:

Hipótesis 3.b. *La mayor formación académica tiene un efecto moderador positivo sobre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Es decir, la mayor formación académica del director general refuerza el efecto positivo que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

De nuevo, realizamos un análisis de regresión logística binaria para comprobar la veracidad o no de esta hipótesis, donde la variable dependiente vuelve a ser “*exportadora*” y las variables explicativas son las de control, las ventajas competitivas, la formación académica y las variables que reflejan el efecto moderador, representadas por el producto de cada una de las ventajas competitivas por la formación académica. Los resultados, que se muestran en la tabla 30, permiten comprobar la falta de significación estadística del efecto moderador. Es decir, la formación académica no

modera la relación entre las ventajas competitivas y la actividad exportadora, la influencia que puedan tener las ventajas competitivas percibidas sobre la actividad exportadora no se ve influida por la formación académica del director general. Aunque el director general tenga un mayor conjunto de conocimientos adquiridos por la formación académica, ello no le lleva a inclinarse en mayor medida hacia la exportación a pesar de poseer ciertas ventajas competitivas. Ello no nos permite confirmar esta hipótesis 2b.

**Tabla 30. Regresión logística binaria: efecto moderador de la formación académica directiva sobre en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,278	0,344	0,655	0,418	0,757
Ln antigüedad de la empresa	-0,696	0,442	2,480	0,115	0,498
Ventaja en conocimiento (V1)	0,073	1,036	0,005	0,944	1,076
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,661	0,812	0,661	0,416	0,517
Ventajas en R. humanos (V3)	0,168	0,921	0,033	0,855	1,183
Formación A.	-0,383	1,301	0,086	0,769	0,682
V1*Formación A.	0,164	0,310	0,278	0,598	1,178
V2* Formación A.	0,185	0,253	0,534	0,465	1,203
V3* Formación A.	-0,062	0,286	0,046	0,829	0,940
Constante	3,572	4,692	0,580	0,447	35,572

-2log de la verosimilitud	113,199
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,126
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,177
Chi- cuadrado	13,699
Grados de libertad	9
Significatividad	0,133

Fuente. Elaboración propia

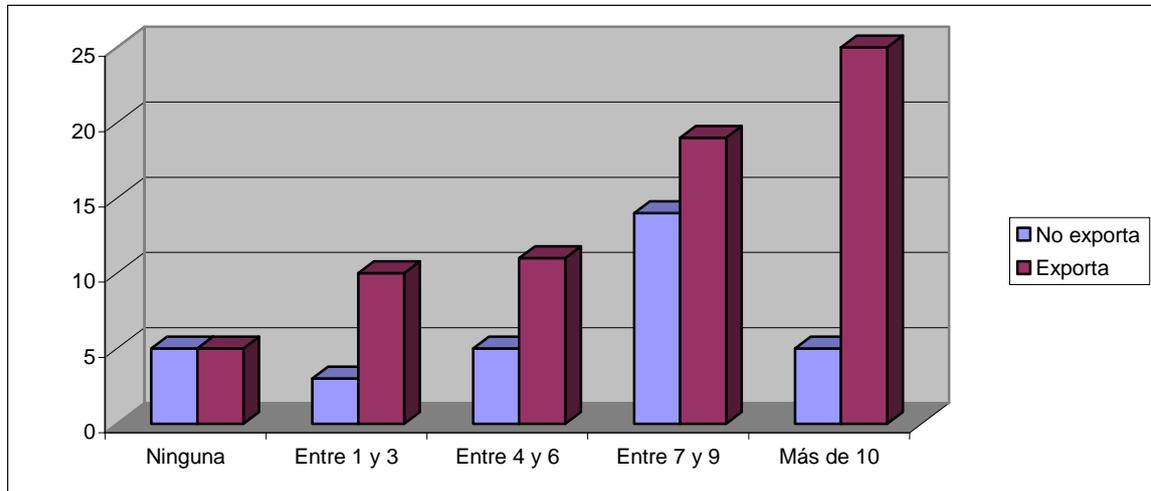
## **EXPERIENCIA PREVIA EN ACTIVIDADES DE MARKETING Y VENTAS**

Recordemos que nuestro modelo plantea que la experiencia previa en actividades de marketing y ventas del director general le lleva a identificar de una forma más sencilla nuevos clientes o mercados, lo que puede, a su vez, impulsar a aprovechar esta experiencia en actividades de búsqueda de nuevos mercados a nivel internacional mediante la exportación.

Hipótesis 4.a. *La mayor experiencia en actividades de marketing y ventas del director general le llevará a favorecer la actividad exportadora*

Realizamos una observación visual de los resultados para contemplar la existencia de alguna relación entre la experiencia en las actividades de marketing y ventas y la actividad exportadora. Aunque la experiencia en marketing y ventas estaba muy presente entre los directores generales y, en concreto, en los directores generales de las empresas exportadoras, como podemos apreciar en el gráfico 21, debíamos comprobar si existía relación estadística significativa entre la actividad exportadora y la experiencia en marketing y ventas.

**Gráfico 21. Experiencia en marketing y ventas del director general en empresas exportadoras y no exportadoras**



Fuente. Elaboración propia

Se realizó un análisis de tabla de contingencia con las pruebas de la chi cuadrado y Tau b y c de Kendall para explorar si, estadísticamente, existía relación entre la actividad exportadora y la experiencia en actividades de marketing y ventas. De la tabla de contingencia, reflejada en la tabla 31, deducimos que, la prueba de la chi cuadrado confirma que no existe relación significativa entre la experiencia en marketing y la actividad exportadora. Las pruebas de la Tau b y c de Kendall confirman estas conclusiones. No confirmamos, por tanto, la hipótesis 4.a, esto es, la actividad exportadora es independiente de la mayor experiencia laboral en actividades de marketing y ventas.

**Tabla 31. Tabla de contingencia: relación entre la experiencia en actividades de marketing y ventas directiva y la estrategia de exportación**

	Ninguna	Entre 3 y 5 años	Entre 4 y 6 años	Entre 7 y 9 años	Más de 10 años	Total
No exporta	5	3	5	14	5	32
Exporta	5	10	11	19	25	70
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>102</b>

		Valor	Sig
Tau b de Kendall		0,128	0,136
Tau c de Kendall		0,146	0,136

	GRADOS L.	VALOR	SIG.
Chi cuadrado	4	6,913	0,141
Razón de Verosimilitud	4	7,094	0,131
Asociación lineal por L.	1	1,649	0,194
Número de casos válidos		102	

Fuente. Elaboración propia

La regresión logística binaria que realizamos para corroborar este efecto nos ofreció los resultados que mostramos en la tabla 32. En este caso las variables explicativas son: las de control, las ventajas competitivas percibidas y la experiencia directiva en actividades de marketing y ventas, mientras que la variable a explicar será la exportación. Estos resultados no nos permite confirmar la hipótesis anterior puesto que el coeficiente en dicha regresión de la experiencia en marketing y ventas no es estadísticamente significativo. Ello nos lleva a concluir que la experiencia en actividades de marketing y ventas no hace que el director general esté más predispuesto a iniciar la actividad exportadora, tal y como los análisis estadísticos previos nos habían sugerido.

**Tabla 32. Regresión logística binaria: efecto de la experiencia en actividades de marketing y ventas directiva sobre la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,227	0,318	0,509	0,476	0,797
Ln antigüedad de la empresa	-0,534	0,404	1,747	0,186	0,586
Ventaja en conocimiento (V1)	0,483	0,362	1,775	0,183	1,621
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,165	0,256	0,413	0,520	0,848
Ventajas en R. humanos (V3)	-0,067	0,359	0,035	0,852	0,935
Experiencia en Marketing	0,120	0,181	0,435	0,509	1,127
Constante	1,974	2,284	0,747	0,388	7,197

-2log de la verosimilitud	120,899
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,057
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,08
Chi- cuadrado	5,999
Grados de libertad	6
Significatividad	0,423

Fuente. Elaboración propia

Por otra parte, la hipótesis 4.b. afirma que la experiencia directiva en actividades de marketing y ventas tiene un efecto moderador positivo sobre el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación.

Hipótesis 4.b. *La mayor experiencia en actividades de marketing y ventas tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. A saber, la mayor experiencia en actividades de marketing y ventas refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Para comprobar la veracidad de esta hipótesis llevamos a cabo una regresión logística binaria, siguiendo el mismo proceso que en las variables de edad y formación académica anteriores, cuyos resultados se muestran en la tabla 33. Esos resultados no nos permiten confirmar esta hipótesis, debido a la falta de significación de los coeficientes de las variables que representan el efecto moderador. Por tanto, la

experiencia directiva en actividades de marketing y ventas no influye sobre los efectos que la posesión de ventajas competitivas tiene sobre la actividad exportadora.

**Tabla 33. Regresión logística binaria: efecto moderador de la experiencia en actividades de marketing y ventas directiva en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,160	0,324	0,244	0,621	0,852
Ln antigüedad de la empresa	-0,600	0,412	2,120	0,145	0,549
Ventaja en conocimiento (V1)	1,508	1,037	2,115	0,146	4,517
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,229	0,689	0,110	0,740	0,796
Ventajas en R humanos (V3)	-1,110	1,007	1,217	0,270	0,329
Experiencia en Marketing	-0,083	1,421	0,003	0,954	0,921
V1*Exp. en Marketing	-0,353	0,286	1,519	0,218	0,703
V2* Exp. en Marketing	0,032	0,192	0,028	0,867	1,033
V3*Exp. en Marketing	0,358	0,277	1,669	0,196	1,431
Constante	2,546	5,825	0,191	0,662	12,751

-2log de la verosimilitud	118,088
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,083
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,116
Chi- cuadrado	8,810
Grados de libertad	9
Significatividad	0,455

Fuente. Elaboración propia

### **CONOCIMIENTO TEORICO SOBRE COMERCIO EXTERIOR**

La hipótesis 5.a. formula que el conocimiento teórico del director general sobre comercio exterior guarda una relación positiva con la actividad exportadora. La posesión de estos conocimientos favorece su aplicación en la actividad exportadora.

Hipótesis 5.a. *Mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior llevarán al director general a favorecer la actividad exportadora.*

Para intentar comprobar la veracidad de esta hipótesis llevamos a cabo una regresión logística binaria de forma similar a la que habíamos utilizado en el caso de la

edad, la formación académica directiva y la experiencia en actividades de marketing. Los análisis, mostrados en la tabla 34, permiten concluir que existe una relación positiva y estadísticamente significativa (con un nivel de confianza del 90%) entre los conocimientos sobre comercio exterior y la actividad exportadora, confirmando la hipótesis 5.a. Es decir, a medida que los conocimientos teóricos sobre el comercio exterior crecen, los directores generales tienden a emprender estrategias de exportación que permitan aplicar dichos conocimientos.

**Tabla 34. Regresión logística binaria: efecto de los conocimientos teóricos sobre comercio exterior sobre la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,246	0,333	0,545	0,460	0,782
Ln antigüedad de la empresa	-0,647	0,420	2,373	0,123	0,523
Ventaja en conocimiento (V1)	0,583	0,365	2,550	0,110	1,791
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,134	0,258	0,269	0,604	0,875
Ventajas en R. humanos (V3)	-0,066	0,359	0,033	0,855	0,937
Conocimientos Teóricos C. E.	<b>0,272</b>	0,143	3,635	<b>0,057</b>	1,313
Constante	1,048	2,418	0,188	0,665	2,851

-2log de la verosimilitud	117,219
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,091
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,127
Chi- cuadrado	9,679
Grados de libertad	6
Significatividad	0,139

Fuente. Elaboración propia

Con el objetivo de intentar corroborar estos resultados procedimos a realizar un análisis mediante la prueba de la T de Student para ver si existían diferencias significativas entre las empresas exportadoras y no exportadoras para el caso de los conocimientos teóricos sobre comercio exterior. La prueba de Levene nos lleva a concluir que se deben asumir varianzas iguales. La prueba de la T para comprobar la igualdad de medias, nos lleva a concluir que, para un nivel de confianza del 90%, podemos asumir que existen diferencias entre las empresas exportadoras y no exportadoras en el caso de los conocimientos teóricos sobre comercio exterior, tal y como ya comprobamos en la regresión logística. Los resultados se muestran en la tabla

35. Por tanto, podemos aceptar la hipótesis 5.a. La mayor posesión de conocimientos teóricos sobre comercio exterior favorece que el director general emprenda la estrategia de exportación.

**Tabla 35. Prueba T de Student: relación entre los conocimientos teóricos sobre comercio exterior directivos y la estrategia de exportación**

	Prueba de Levene para igualdad de varianzas			Prueba de la T para igualdad de medias			
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferencia de medias
Conocimientos teóricos sobre comercio exterior	Varianzas iguales	0,552	<b><u>0,59</u></b>	-1,846	100	<b><u>0,068</u></b>	-0,71518
	Varianzas distintas			-1,983	72,004	0,051	-0,71518

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la hipótesis 5.b. propone que los conocimientos teóricos sobre comercio exterior tienen un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora.

*Hipótesis 5.b. Mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior tienen un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, mayores conocimientos teóricos sobre comercio exterior refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Los resultados que obtuvimos de la regresión logística binaria, expresados en la tabla 36, no nos permite confirmar esta hipótesis. Es decir, los conocimientos teóricos que el director general posee sobre comercio exterior no influyen en que las ventajas competitivas que la empresa posee se utilicen para llevar a cabo la estrategia de exportación. Los conocimientos teóricos no moderan la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación. Estos dos últimos resultados parecen indicarnos que el directivo confía en que sus “*conocimientos teóricos sobre*

*comercio exterior*” suplen la falta de ventajas competitivas y, por ello, confía en la aplicación de este tipo de conocimiento en actividad exportadora.

**Tabla 36. Regresión logística binaria: efecto moderador de los conocimientos teóricos sobre comercio exterior directivos en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,303	0,344	0,775	0,379	0,739
Ln antigüedad de la empresa	-0,784	0,449	3,055	0,080	0,457
Ventaja en conocimiento (V1)	-0,027	1,332	0,0	0,984	0,974
Ventaja en precios y costes (V2)	-1,555	0,993	2,452	0,117	0,211
Ventajas en R. humanos (V3)	-0,046	1,319	0,001	0,972	0,955
Conocimientos teóricos sobre comercio exterior	-0,996	0,950	1,1	0,294	0,369
V1*Conocimientos T.C.E.	0,129	0,243	0,280	0,596	1,137
V2*Conocimientos T.C.E.	0,282	0,189	2,217	0,137	1,326
V3*Conocimientos T.C.E.	-0,010	0,262	0,001	0,970	0,990
Constante	8,132	5,656	2,067	0,151	3,40

-2log de la verosimilitud	114,134
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,118
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,165
Chi- cuadrado	12,76
Grados de libertad	9
Significatividad	0,174

Fuente. Elaboración propia

### **EXPERIENCIA LABORAL EN EL EXTRANJERO**

La hipótesis 6.a. propone que la experiencia laboral que el director general haya acumulado en el extranjero puede ser aplicada en la actividad exportadora y, por tanto, será más propenso a iniciarla.

Hipótesis 6.a. *La mayor experiencia laboral en el extranjero llevará al director general a favorecer la actividad exportadora.*

Antes de emprender análisis más sofisticados, realizamos una observación visual de los resultados para contemplar la existencia de alguna relación entre la experiencia

laboral en el extranjero y la actividad exportadora. El gráfico 22 muestra las respuestas que obtuvimos en nuestra muestra. Parece evidente que la experiencia laboral más allá de las fronteras españolas es, prácticamente, inexistente entre los directores generales españoles.

**Gráfico 22. Experiencia laboral en el extranjero**



Fuente. Elaboración propia

La tabla 37 muestra la tabla de contingencia con las pruebas de la chi cuadrado y la Tau b y c de Kendall. La independencia de la variable exportación y la variable experiencia laboral en el extranjero que nos muestra la prueba de la chi cuadrado, se ve confirmada por la Tau b y c de Kendall. Los resultados expuestos en dicha tabla 37, permiten concluir que no existe relación significativa entre la experiencia laboral en el extranjero y la actividad exportadora.

**Tabla 37. Tabla de contingencia: relación de la estrategia de exportación y la experiencia laboral en el extranjero directiva**

	Nunca	Menos de 1 curso	1 ó 2 cursos	3 ó 4 cursos	Más de 4	Total
No exporta	27	2	2	1	0	32
Exporta	58	6	4	2	0	70
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>102</b>

		Valor	Sig
Tau b de Kendall		0,015	0,875
Tau c de Kendall		0,011	0,875
		GRADOS L.	VALOR
Chi cuadrado		3	0,173
Razón de verosimilitud		3	0,179
Asociación lineal por L.		1	0,001
Número de casos válidos.		102	

Fuente. Elaboración propia

Para comprobar la hipótesis y los resultados previos que habíamos obtenidos, realizamos una regresión logística binaria, similar a las otras variables explicativas, cuyos resultados, expuestos en la tabla 38, no nos permite confirmar esta hipótesis. Esto es, la experiencia laboral en el extranjero no favorece que el director general se incline a emprender la estrategia de exportación. El director general puede encontrar que le falta conocimiento específico sobre los diferentes mercados, sus particularidades y características propias, tan importantes a la hora de penetrar en un mercado nuevo con seguridad. La experiencia laboral en el extranjero puede haberle aportado conocimientos y habilidades demasiado genéricas, poco adaptadas a lo que realmente cada mercado internacional requiere.

**Tabla 38. Regresión logística binaria: efecto de la experiencia laboral en el extranjero directiva sobre la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,235	0,322	0,535	0,465	0,790
Ln antigüedad de la empresa	-0,572	0,416	1,890	0,169	0,565
Ventaja en conocimiento (V1)	0,541	0,368	2,161	0,142	1,718
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,143	0,254	0,315	0,575	0,867
Ventajas en r. humanos (V3)	-0,037	0,358	0,011	0,918	0,964
Exp. Laboral en el extranjero	0,011	0,345	0,001	0,975	1,011
Constante	2,162	2,426	0,794	0,373	8,692

-2log de la verosimilitud	121,333
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,053
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,075
Chi- cuadrado	5.565
Grados de libertad	6
Significatividad	0,474

Fuente. Elaboración propia

Por su parte, la hipótesis 6.b. propone que la experiencia laboral en el extranjero tiene un efecto moderador positivo en el vínculo que une las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. El director general deseará aprovechar las ventajas competitivas percibidas de la empresa y, para ello, se apoyará en los conocimientos acumulados en su experiencia laboral en el extranjero.

Hipótesis 6.b. *La experiencia laboral en el extranjero tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad de exportación. Esto es, la mayor experiencia laboral en el extranjero refuerza el efecto positivo que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Los resultados de la regresión logística binaria, expresados en la tabla 39, no nos lleva a confirmar esta hipótesis debido a la falta de significación de las variables que reflejan el efecto moderador.

**Tabla 39. Regresión logística binaria: efecto moderador de la experiencia laboral en el extranjero directiva en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,302	0,332	0,826	0,363	0,740
Ln antigüedad de la empresa	-0,590	0,421	1,959	0,162	0,555
Ventaja en conocimiento (V1)	0,249	0,743	0,112	0,738	1,282
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,875	0,714	1,501	0,220	0,417
Ventajas en R. humanos (V3)	0,087	0,781	0,012	0,911	1,091
Experiencia Laboral en el extranjero	-2,082	2,396	0,755	0,385	0,125
V1* Exp. L. en el extranjero	0,176	0,449	0,153	0,696	1,192
V2* Exp. L. en el extranjero	0,591	0,555	1,132	0,287	1,805
V3* Exp. L. en el extranjero	-0,044	0,515	0,007	0,931	0,957
Constante	5,089	4,154	1,501	0,221	162,150
-2log de la verosimilitud					119,482
R <sup>2</sup> de Cox y Snell					0,070
R <sup>2</sup> de Nagelkerke					0,099
Chi- cuadrado					7,416
Grados de libertad					9
Significatividad					0,594

Fuente. Elaboración propia

### **ANTIGÜEDAD DEL DIRECTOR GENERAL EN EL PUESTO DE TRABAJO**

La hipótesis 7.a. propuso que la antigüedad del director general en el puesto de trabajo le lleva a “acomodarse” en las actividades que viene realizando de forma habitual. Por ello, la antigüedad en el puesto le lleva a no emprender actividades de exportación.

Hipótesis 7. a. *La mayor antigüedad del director general en el puesto de trabajo le llevará a inhibir la actividad exportadora.*

Para comprobar la veracidad o no de esta hipótesis decidimos realizar una regresión logística binaria, cuyos resultados se muestran en la tabla 40. La variable

dependiente sigue siendo “*exportadora*”, igual que en los casos anteriores y como variables explicativas, además de las de control y las ventajas competitivas percibidas, hemos incluido el “*logaritmo neperiano de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo*”. Desde el punto de vista estadístico, el logaritmo neperiano es una transformación lineal que sigue manteniendo las mismas propiedades que tendría la variable original pero simplifica los análisis sobre dicha variable. Podemos apreciar que no se puede confirmar esta hipótesis puesto que el coeficiente de la variable “*logaritmo neperiano de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo*” no es estadísticamente significativo. Lo que nos indica que la actividad exportadora no se ve perjudicada por la permanencia del director general en el puesto de trabajo, por tanto el director general no parece tender a “*acomodarse*” en su puesto.

**Tabla 40. Regresión logística binaria: efecto del logaritmo neperiano de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo sobre la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,232	0,319	0,528	0,467	0,793
Ln antigüedad de la empresa	-0,578	0,397	2,2123	0,145	0,561
Ventaja en conocimiento (V1)	0,543	0,354	2,350	0,125	1,720
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,147	0,256	0,332	0,565	0,863
Ventajas en R. humanos (V3)	-0,079	0,360	0,048	0,826	0,924
Ln antigüedad en el puesto directivo	0,307	0,360	0,727	0,394	1,359
Constante	1,498	2,396	0,391	0,532	4,474
-2log de la verosimilitud					120.605
R <sup>2</sup> de Cox y Snell					0,060
R <sup>2</sup> de Nagelkerke					0,084
Chi- cuadrado					6,293
Grados de libertad					6
Significatividad					0,391

Fuente. Elaboración propia

Para intentar corroborar este resultado llevamos a cabo otro tipo de análisis complementarios. Realizamos una prueba de la T de Student para comprobar si existían diferencias significativas entre las empresas exportadoras y no exportadoras. Esta

prueba se realiza sobre variables continuas, en nuestro caso, el “*logaritmo neperiano de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo*” es una variable continua por la propia definición del logaritmo neperiano. Los resultados se muestran en la tabla 41 y nos permite asegurar que no existen diferencias significativas entre ambas submuestras, lo que confirma los resultados anteriores.

**Tabla 41. T de Student: diferencias en la antigüedad del director general en el puesto entre empresas exportadoras y no exportadoras**

	Prueba de Levene para igualdad de varianzas			Prueba de la T para igualdad de medias			
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferencias de medias
Logaritmo neperiano de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo	Varianzas iguales	0,012	0,914	-0,912	100	0,364	0,11791
	Varianzas distintas			-0,905	58,962	0,369	0,11791

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la hipótesis 7.b. afirma que existe un efecto moderador negativo de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo sobre el aprovechamiento que se hace de las ventajas competitivas percibidas a través de la exportación.

Hipótesis 7.b. *La antigüedad del director general en su puesto tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad de exportación. Es decir, la menor antigüedad del director general en su puesto de trabajo refuerza el efecto que ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Realizamos análisis de regresión logística binaria, similar a las variables anteriores introduciendo el efecto moderador del “*logaritmo neperiano de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo*”. Sus resultados, plasmados en la tabla 42, permiten comprobar, que la antigüedad del director general en el puesto de trabajo tiene

un efecto moderador positivo, significativo a un nivel de confianza del 90%, sobre la relación de la ventaja competitiva de recursos humanos con la estrategia de exportación. Esto quiere decir que a medida que la antigüedad del director general en el puesto de trabajo se incrementa, la percepción de que la empresa posee ventajas competitivas en recursos humanos favorece la actividad exportadora. Este efecto es contrario a lo que habíamos planteado como hipótesis 7.b. Los resultados estadísticos nos vienen a decir que la mayor experiencia del director general en el puesto de trabajo, los conocimientos, destrezas y habilidades adquiridos por el transcurso del tiempo, se utilizan para favorecer la aplicación de las destrezas y habilidades del capital humano de su empresa y llevar a cabo la estrategia de exportación. Ello nos indicaría que el director general que tiene una sólida experiencia en su puesto confía más en las destrezas y habilidades de sus recursos humanos para emprender una estrategia de exportación. Por tanto, como antes ya señalábamos, el director general lejos de “acomodarse” desea innovar, buscar nuevos mercados donde aprovechar su experiencia y conocimientos y los del equipo humano que dirige. Ha acumulado conocimiento sobre los recursos humanos de su empresa y ha formado un conjunto de personas de su confianza a las que es más sencillo dirigir y comprometer en la estrategia de exportación.

**Tabla 42. Regresión logística binaria: efecto moderador de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,262	0,326	0,645	0,422	0,770
Ln antigüedad de la empresa	-0,708	0,428	2,860	0,091	0,493
Ventaja en conocimiento (V1)	1,723	2,192	0,618	0,432	5,604
Ventaja en precios y costes (V2)	0,643	1,313	0,240	0,624	1,903
Ventajas en R. humanos (V3)	-4,239	2,192	3,740	0,053	0,014
Ln antigüedad en el puesto	-2,464	3,361	0,537	0,464	0,085
V1* Ln. antigüedad en el puesto	-0,472	0,818	0,333	0,564	0,624
V2* Ln. antigüedad en el puesto	-0,308	0,477	0,418	0,518	0,735
V3* Ln. antigüedad en el puesto	<b>1,553</b>	0,803	3,744	<b>0,053</b>	4,727
Constante	9,814	9,652	1,034	0,309	6,655

-2log de la verosimilitud	115,289
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,108
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,151
Chi- cuadrado	11,609
Grados de libertad	9
Significatividad	0,236

Fuente. Elaboración propia

Intentamos profundizar en dicho efecto moderador. Siguiendo el mismo proceso que utilizamos para la variable relativa a la edad, procedimos a dividir la muestra en varias submuestras, en este caso, tres submuestras, después de observar el gráfico de distribución de la antigüedad del director general en el puesto de trabajo. De esta forma las tres submuestras son las siguientes:

Submuestra 1. Directores generales de menos de 15 años de experiencia (teniendo presente que el logaritmo neperiano de 15 es 2,7).

Submuestra 2. Directores generales entre 15 y 30 años de experiencia (tomando en consideración que el logaritmo neperiano de 30 es 3,4).

Submuestra 3. Directores generales de 30 o más años de experiencia.

Sobre estas tres submuestras procedimos a realizar un análisis de regresión logística binaria para ver los efectos de las ventajas competitivas en recursos humanos para cada una de ellas. De esta forma realizamos regresiones logísticas binarias con las variables independientes: las variables de control y las ventajas competitivas percibidas y como variable dependiente “*exportadora*”.

Los resultados se muestran en las tablas 43, 44 y 45. Podemos comprobar que, para un nivel de confianza del 90%, los directores generales de menos de 15 años de experiencia no utilizan las ventajas percibidas en recursos humanos para favorecer la actividad exportadora, sino que, al contrario ante la presencia de este tipo de ventajas se concentran en el mercado nacional. Los resultados estadísticos parecen indicarnos que, para los directores generales de menos de 15 años de experiencia, la posesión de ventajas en recursos humanos ralentiza la actividad exportadora. Esto puede deberse a la falta de una amplia experiencia y, quizá, de confianza en las destrezas desarrolladas por el director general en un relativo pequeño número de años de experiencia.

Sin embargo, el conocimiento acumulado por la experiencia en el puesto directivo parece ser un factor favorecedor de la estrategia de exportación. Ello se comprueba el subgrupo de los directores generales cuya permanencia en el puesto de trabajo está entre 15 y 30 años. En este caso, el coeficiente de la variable sobre la ventaja competitiva en recursos humanos es positivo y estadísticamente significativo al nivel de confianza del 90%. Estos resultados nos indican que los directores generales con una experiencia laboral entre 15 y 30 años son personas que, a medida que van incrementando su experiencia en el puesto de trabajo directivo, mayor es la influencia positiva que la percepción de las ventajas competitivas en recursos humanos tiene en la estrategia de exportación. En este colectivo, la mayor experiencia en el puesto directivo hace que las ventajas competitivas percibidas en recursos humanos favorezcan la actividad exportadora. En la tercera submuestra, los directores generales de más de 30 años de experiencia, la ventaja competitiva percibida en recursos humanos no es significativa.

**Tabla 43. Regresión logística binaria: efecto de las ventajas competitivas percibidas sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales de menos de 15 años de antigüedad en el puesto**

Variabes	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,659	0,557	1,396	0,237	0,518
Ln años de antigüedad de la empresa	-1,309	0,689	3,610	0,057	0,270
Ventaja en conocimiento (V1)	1,244	0,703	3,133	0,077	3,468
Ventaja en precios y costes (V2)	0,061	0,452	0,018	0,892	1,063
Ventajas en recursos humanos (V3)	<b><u>-1,187</u></b>	0,709	2,799	<b><u>0,094</u></b>	0,305
Constante	7,092	4,634	2,342	0,126	1202,388
-2log de la verosimilitud					39,761
R <sup>2</sup> de Cox y Snell					0,224
R <sup>2</sup> de Nagelkerke					0,311
Chi- cuadrado					9,887
Grados de libertad					5
Significatividad					<b><u>0,078</u></b>

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 44. Regresión logística binaria: efecto de las ventajas competitivas percibidas sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales de antigüedad en el puesto de entre 15 y 30 años**

Variabes	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,532	0,568	0,877	0,349	0,588
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,528	0,804	0,432	0,511	0,590
Ventaja en conocimiento (V1)	-0,304	0,636	0,229	0,633	0,738
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,306	0,446	0,471	0,492	0,736
Ventajas en recursos humanos (V3)	<b><u>1,368</u></b>	0,706	3,751	<b><u>0,053</u></b>	3,926
Constante	1,498	3,846	0,152	0,697	4,472
-2log de la verosimilitud					50,013
R <sup>2</sup> de Cox y Snell					0,121
R <sup>2</sup> de Nagelkerke					0,170
Chi- cuadrado					5,786
Grados de libertad					5
Significatividad					0,328

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 45. Regresión logística binaria: efecto de las ventajas competitivas percibidas sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales con más de 30 años de antigüedad en el puesto de trabajo**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	0,608	0,776	0,615	0,433	1,837
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,255	1,271	0,040	0,841	0,775
Ventaja en conocimiento (V1)	0,516	1,579	0,107	0,744	1,675
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,189	0,786	0,058	0,810	0,828
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,024	1,007	0,001	0,981	0,977
Constante	-1,478	7,3414	0,041	0,840	0,228
-2log de la verosimilitud					20,374
R <sup>2</sup> de Cox y Snell					0,049
R <sup>2</sup> de Nagelkerke					0,070
Chi- cuadrado					0,896
Grados de libertad					5
Significatividad					0,970

Fuente. Elaboración propia

Por tanto, el efecto de la antigüedad en el impacto de las ventajas competitivas sobre la propensión a exportar es más complejo del inicialmente previsto. Una escasa experiencia reduce este impacto, inhibiendo la propensión exportadora, pero a partir de una experiencia mínima (en nuestro caso 15 años) su efecto es contrario, potenciando la percepción de ventajas competitivas y favoreciendo la decisión de exportación. El efecto sobre los directivos de más de treinta años de experiencia quizá pueda deberse a que, en esa etapa, su edad es más avanzada, están esperando el relevo generacional y no desean emprender estrategias nuevas.

## V.4. ANALISIS DE LOS EFECTOS DEL COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

Recordemos que el comportamiento emprendedor es una característica psicológica del director general. La hipótesis 8.a. establece que los directores generales con un comportamiento emprendedor desean hacer cosas nuevas, distintas, y por ello, es más probable que deseen emprender actividades de exportación.

Hipótesis 8.a. *El comportamiento emprendedor del director general le llevará a favorecer la actividad exportadora.*

Esta hipótesis, la intentamos comprobar mediante un análisis de regresión logística binaria, introduciendo como variables independientes: las de control, las ventajas competitivas percibidas y la variable “*comportamiento emprendedor*” que definimos y construimos en el capítulo IV. Los resultados no permiten confirmar esta hipótesis debido a la falta de significación de la variable “*comportamiento emprendedor*” (tabla 46). Esto significa que el comportamiento emprendedor no afecta a la actividad exportadora, puede que el director general desee aplicar esa inclinación hacia la innovación hacia el mercado español donde tiene una mayor seguridad e información.

**Tabla 46. Regresión logística binaria: efecto del comportamiento emprendedor directivo sobre la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,225	0,321	0,490	0,484	0,799
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,589	0,403	2,139	0,144	0,555
Ventaja en conocimiento (V1)	0,549	0,354	2,400	0,121	1,731
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,139	0,254	0,300	0,584	0,870
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,007	0,368	0	0,984	0,993
Comportamiento Emprendedor	-0,099	0,337	0,087	0,769	0,906
Constante	2,431	2,406	1,021	0,312	11,372

-2log de la verosimilitud	121,247
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,054
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,076
Chi- cuadrado	5,651
Grados de libertad	6
Significatividad	0,463

Fuente. Elaboración propia

Realizamos otros análisis para comprobar el rechazo de esta hipótesis. Empezamos un análisis para explorar, mediante la prueba de la T de Student, si esta variable “*comportamiento emprendedor*” tenía medias distintas entre empresas exportadoras y no exportadoras. Concluimos que las medias eran iguales entre las empresas exportadoras y las no exportadoras y, por tanto, no existía relación entre la actividad exportadora y el carácter emprendedor, como podemos ver en la tabla 47.

**Tabla 47. T de Student: diferencias en el comportamiento emprendedor directivo entre empresas exportadoras y no exportadoras**

	Prueba de Levene para igualdad de varianzas		Prueba de la T para igualdad de medias				
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferencias de medias
Comportamiento emprendedor	Varianzas iguales	0,000	0,994	-0,162	100	0,872	0,15059
	Varianzas distintas			-0,157	56,05	0,876	0,15517

Fuente: Elaboración propia

El modelo también propone, en la hipótesis 8.b., que el comportamiento emprendedor tiene un efecto moderador positivo sobre el nexo entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora.

Hipótesis 8.b. *El comportamiento emprendedor del director general ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora de la empresa. Esto es, el mayor comportamiento emprendedor del director general refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Los resultados de la regresión logística se realizaron de forma similar a la utilizada en las variables demográficas. Los resultados se expresan en la tabla 48. No podemos confirmar esta hipótesis por la falta de significación de la variable que refleja ese efecto moderador. El comportamiento emprendedor no tienen efecto sobre cómo las ventajas competitivas percibidas se aprovechan para la estrategia de exportación. La presencia de un comportamiento emprendedor en el director general parece canalizarse más hacia el mercado interior que no hacia la exportación.

**Tabla 48. Regresión logística binaria: efecto moderador del comportamiento emprendedor directivo en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,195	0,326	0,359	0,549	0,822
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,676	0,418	2,615	0,106	0,508
Ventaja en conocimiento (V1)	1,332	1,571	0,719	0,396	3,790
Ventaja en precios y costes (V2)	0,460	1,178	0,153	0,696	1,585
Ventajas en recursos humanos (V3)	1,224	1,833	0,446	0,504	3,402
Comportamiento Emprendedor	2,250	1,969	1,305	0,253	9,489
V1* Comportamiento E.	-0,221	0,399	0,307	0,579	0,801
V2* Comportamiento E.	-0,145	0,294	0,243	0,622	0,865
V3* Comportamiento E.	-0,327	0,464	0,497	0,481	0,721
Constante	-6,100	7,436	0,673	0,412	0,002

-2log de la verosimilitud	119,734
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,068
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,095
Chi- cuadrado	7,164
Grados de libertad	9
Significatividad	0,620

Fuente. Elaboración propia

## V.5. EFECTO DE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZATIVAS

En este caso comprobamos los efectos que el grado de control percibido por el director general, los sistemas de compensación variable directiva y la participación en el capital del director general tienen en la estrategia de exportación.

### **GRADO DE CONTROL PERCIBIDO POR EL DIRECTOR GENERAL**

La hipótesis 9.a. afirma que si el director general percibe un menor grado de libertad en su actuación, perseguirá los objetivos que desean los propietarios y favorecerá la actividad exportadora de la empresa.

Hipótesis 9.a. *La menor libertad de actuación directiva le llevará a favorecer la actividad exportadora.*

Esto es, un grado de control percibido alto le lleva a favorecer la actividad exportadora. Para analizar esta afirmación realizamos una regresión logística binaria, donde la variable dependiente sigue siendo “*exportadora*”, mientras que las variables explicativas son las de control, las ventajas competitivas percibidas y la variable “*grado de control percibido*” que hemos definido y construido en el capítulo IV. Los resultados, expresados en la tabla 49, nos llevan a la conclusión de que no podemos confirmar esta hipótesis. El control percibido por el director general no tiene influencia sobre la estrategia exportación. Esta circunstancia debemos relacionarla con el hecho, constatado en el capítulo IV, de que la participación del director general en el capital de la empresa era bastante alta con lo que, a su vez, puede otorgarle una alta capacidad para influir en el comportamiento del consejo. Esto dificultaría el ejercicio de control de dicho consejo y, por tanto, el director general es libre de poder ejercer cualquier acción y no deseará someterse a la mayor incertidumbre que la actividad exportadora provoca sobre los resultados de la empresa.

**Tabla 49. Regresión logística binaria: efecto del grado de control percibido sobre la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,306	0,329	0,864	0,353	0,736
Ln antigüedad de la empresa	-0,514	0,407	1,597	0,206	0,598
Ventaja en conocimiento (V1)	0,560	0,355	2,493	0,114	1,751
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,119	0,255	0,216	0,642	0,888
Ventajas en R. Humanos (V3)	0,037	0,359	0,011	0,918	1,038
Grado de control percibido	0,322	0,229	1,976	0,160	1,380
Constante	1,122	2,434	0,212	0,645	3,070

-2log de la verosimilitud	119,255
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,072
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,101
Chi- cuadrado	7,643
Grados de libertad	6
Significatividad	0,265

Fuente. Elaboración propia

Los análisis complementarios que realizamos, mediante la prueba de la t de Student para muestras independientes, cuyos resultados se muestran en la tabla 50, nos llevan a la conclusión de que las medias eran iguales, por tanto, no existían diferencias significativas entre las empresas exportadoras y no exportadoras y, por ello, no existía relación entre la estrategia de exportación y el grado de control percibido.

**Tabla 50. T de Student: relación entre el grado de control percibido y la estrategia exportadora**

Grado de control percibido que consejo ejerce sobre el director general.	Prueba de Levene para igualdad de varianzas			Prueba de la T para igualdad de medias			
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferencias de medias
	Varianzas iguales	1,587	0,211	-1,297	100	0,198	-0,29152
	Varianzas distintas			-1,390	71,568	0,169	-0,29152

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la hipótesis 9.b. afirma que existe un efecto moderador positivo del mayor control ejercido por el consejo sobre el aprovechamiento de las ventajas competitivas a través de la exportación.

Hipótesis 9.b. *La menor libertad de actuación directiva tiene un efecto moderador positivo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, la menor libertad de actuación de la que goce el director general refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

**Tabla 51. Regresión logística binaria: efecto moderador del grado de control percibido en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia exportadora**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,360	0,341	1,119	0,290	0,687
Ln antigüedad de la empresa	-0,541	0,432	1,570	0,210	0,582
Ventaja en conocimiento (V1)	1,175	0,805	2,132	0,144	3,237
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,394	0,610	0,417	0,518	0,674
Ventajas en R. Humanos (V3)	-0,418	0,839	0,248	0,618	0,658
Grado de Control P.	0,074	1,435	0,003	0,959	1,077
V1* Grado de Control P.	-0,295	0,330	0,795	0,373	0,745
V2* Grado de Control P.	0,162	0,312	0,270	0,603	1,176
V3* Grado de Control P.	0,225	0,372	0,365	0,546	1,252
Constante	1,708	4,302	0,158	0,691	5,518

-2log de la verosimilitud	118,198
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,082
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,115
Chi- cuadrado	8,7
Grados de libertad	9
Significatividad	0,465

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de los análisis de regresión logística binaria, que se muestran en la tabla 51, nos indican que no se puede confirmar esta hipótesis. El grado de control percibido no tiene influencia sobre el aprovechamiento de las ventajas competitivas a nivel internacional.

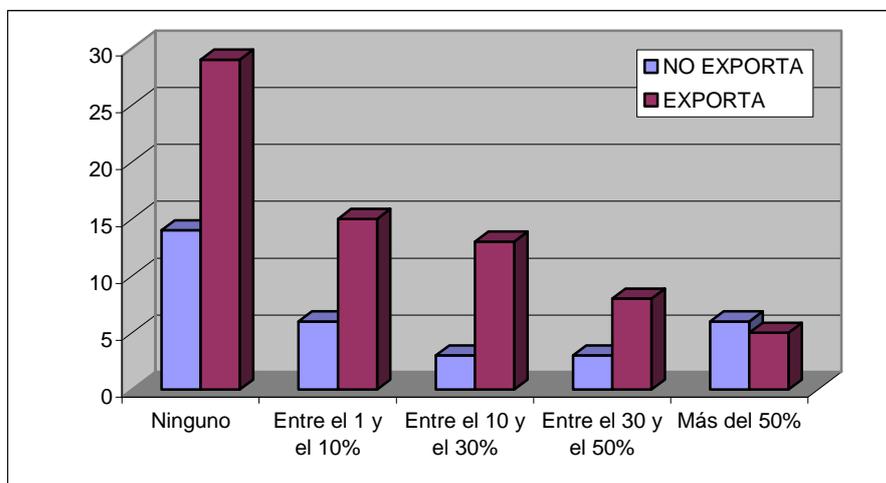
**SISTEMAS DE COMPENSACIÓN DIRECTIVA VARIABLE**

La hipótesis 10.a. afirma que la compensación variable se relaciona negativamente con la actividad exportadora.

Hipótesis 10.a. *La presencia de un alto componente variable en los emolumentos de los directores generales les llevará a inhibir la actividad exportadora.*

Antes de emprender análisis más completos, realizamos una observación visual de los resultados para contemplar la existencia de alguna relación entre la compensación variable y la actividad exportadora. El gráfico 23 indica que el componente variable es pequeño en todas las empresas, pero en las exportadoras parece que un mayor número de directores generales reciben compensación variable.

**Gráfico 23. Compensación variable que recibe los directores generales de empresas exportadoras y no exportadoras**



Fuente. Elaboración propia

El análisis mediante tablas de contingencia, la prueba de la chi cuadrado y la prueba de Tau b y c de Kendall, cuyos resultados se presentan en la tabla 52, no permitió comprobar relación alguna significativa entre la exportación y el componente variable de la remuneración directiva.

**Tabla 52. Tabla de contingencia: relación de la remuneración variable directiva y la estrategia de exportación**

	Ninguno	Entre el 1 y el 10%	Entre el 10 y el 30%	Entre el 30 y el 50%	Más del 50%	Total
No exporta	14	6	3	3	6	32
Exporta	29	15	13	8	5	70
Total	43	21	16	11	11	102
					Valor	Sig.
Tau b de Kendall					-0,028	0,764
Tau c de Kendall					-0,032	0,764
				GRADOS L.	VALOR	SIG.
Chi cuadrado				4	4,118	0,390
Razón de verosimilitud				4	4,013	0,404
Asociación lineal por lineal				1	0,421	0,517
Número de casos válidos					102	

Fuente. Elaboración propia

Para comprobar la veracidad de la hipótesis y los análisis previos, realizamos una regresión logística binaria similar a que emprendimos en el caso de las anteriores variables explicativas. Los resultados se muestran en la tabla 53. El análisis de los mismos nos lleva a que no podemos confirmar esta hipótesis. La remuneración variable no parece influir en la decisión de exportar.

**Tabla 53. Regresión logística binaria: efecto de la compensación variable directiva sobre la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,256	0,319	0,644	0,422	0,774
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,643	0,411	2,455	0,117	0,536
Ventaja en conocimiento (V1)	0,547	0,358	2,327	0,127	1,727
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,129	0,254	0,260	0,610	0,879
Ventajas en recursos humanos (V3)	0,025	0,366	0,005	0,944	1,026
Remuneración variable	-0,178	0,165	1,169	0,280	0,837
Constante	2,622	2,329	1,268	0,260	13,764

-2log de la verosimilitud	120,168
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,064
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,09
Chi- cuadrado	6,730
Grados de libertad	6
Significatividad	0,347

Fuente. Elaboración propia

El modelo también propone, a través de la hipótesis 10.b. que la remuneración variable directiva tiene un efecto moderador negativo sobre el aprovechamiento de las ventajas competitivas percibidas a través de la exportación.

Hipótesis 10.b. *La presencia de sistemas de compensación directiva con un alto componente variable tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la actividad exportadora. Esto es, el menor componente variable en la remuneración directiva refuerza el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Realizamos una regresión logística similar a la realizada en las variables explicativas anteriores para intentar corroborar esta hipótesis. Los resultados de la tabla 54 nos llevan a afirmar que en el caso de las ventajas competitivas en conocimientos (V1) y precios y costes (V2), la remuneración variable tiene un efecto moderador, significativo con niveles de confianza del 90% y 95% respectivamente. En el caso de la ventaja competitiva en conocimientos el efecto moderador de la remuneración variable

directiva es positivo y, en el caso de la ventaja en precios y costes, el efecto moderador es negativo. Lo que nos lleva a confirmar nuestra hipótesis para el caso de las ventajas percibidas en precios y costes y a asegurar que el efecto es el contrario al formulado en la hipótesis en el caso de las ventajas en conocimientos. Es decir, la remuneración variable que recibe el director general influye positivamente en el aprovechamiento de las ventajas competitivas en conocimientos para llevar a cabo actividades de exportación e influye negativamente sobre el aprovechamiento de las ventajas competitivas en precios y costes.

Esto significa que cuanto mayor es la remuneración variable mayor es el efecto positivo que la ventaja competitiva percibida en conocimientos tiene sobre la actividad exportadora. Cuando el director general percibe que su empresa sabe reconocer las necesidades de los clientes mejor y es capaz de aplicar la tecnología mejor que sus competidores, si está sometido a sistemas de compensación variable, aplicará dichas ventajas en la estrategia de exportación. Aunque el director general pueda percibir que sus emolumentos tienen un mayor grado de incertidumbre por referirse a resultados más inseguros debidos a la exportación, confía en que los conocimientos que su empresa posee le permitan solventar las dificultades a las que se pueda enfrentar en la exportación.

Sin embargo, cuando el director general percibe que la empresa posee una ventaja competitiva en precios y costes, la actividad exportadora se ralentiza ante la presencia de un sistema de compensación directiva variable. Quizá la razón de este comportamiento se debe a que cuando una empresa posee una ventaja competitiva en precios y costes su interés se centra, principalmente, en el interior de la empresa, en la búsqueda de la eficiencia. En esta situación, no estará acostumbrado a “*mirar al exterior*”, a buscar el crecimiento hacia nuevos mercados y clientes, si el director general se ve sometido a un sistema de compensación variable, no deseará incrementar el grado de incertidumbre sobre los resultados de que dependen sus emolumentos.

**Tabla 54. Regresión logística binaria del efecto moderador de la remuneración variable en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,242	0,339	0,512	0,474	0,785
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,846	0,438	3,733	0,053	0,429
Ventaja en conocimiento (V1)	-0,783	0,714	1,202	0,273	0,457
Ventaja en precios y costes (V2)	1,082	0,581	3,462	0,063	2,949
Ventajas en recursos humanos (V3)	0,204	0,728	0,078	0,780	1,226
Remunera. Variable	-0,849	1,354	0,393	0,531	0,428
V1* Remunera. Vble.	<b>0,756</b>	0,395	3,650	<b>0,056</b>	2,129
V2* Remunera. Vble.	<b>-0,442</b>	0,201	4,818	<b>0,028</b>	0,643
V3* Remunera. Vble.	-0,195	0,333	0,345	0,557	0,822
Constante	3,839	3,439	1,246	0,264	46,490

-2log de la verosimilitud	110,240
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,151
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,212
Chi- cuadrado	16,658
Grados de libertad	9
Significatividad	<b>0,054</b>

Fuente. Elaboración propia

De forma similar a los casos de la edad y la antigüedad del director general en el puesto de trabajo, procedimos a analizar los efectos de moderación por separado. En el primer caso, con las ventajas competitivas de conocimiento, procedimos a dividir la muestra en dos submuestras: directores generales sin remuneración directiva variable y directores generales con remuneración variable.

Una vez obtenidas estas dos submuestras realizamos sendas regresiones logísticas binarias. Los resultados se muestran en las tablas 55 y 56. De ellas extraemos que cuando el director general se ve sometido a una cierta compensación variable, la ventaja competitiva percibida en conocimientos es significativa al nivel de confianza del 95%. Su coeficiente es positivo, lo que implica que la posesión de ventaja competitiva percibida en conocimientos hace que el director general aproveche ese conocimiento y

se incline hacia la búsqueda de nuevos mercados a través de la exportación, hacia nuevas fuentes de recursos económicos y de resultados que pudieran incrementar sus emolumentos y que, además, le permita aplicar sus conocimientos sobre los clientes. En el caso de que la remuneración directiva no tenga componente variable la ventaja competitiva en conocimientos carece de significación.

**Tabla 55. Regresión logística binaria: efecto de las ventaja competitiva percibidas en conocimientos sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales que recibe una retribución variable**

Variabes	$\beta$	E.T.	Wald	Significación	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,054	0,415	0,017	0,897	0,948
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,367	0,522	0,496	0,481	0,693
Ventaja en conocimiento (V1)	<b>1,571</b>	0,735	4,572	<b>0,033</b>	4,812
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,361	0,351	1,052	0,305	0,697
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,416	0,580	0,514	0,473	0,660
Constante	-0,713	3,362	0,045	0,832	0,490

-2log de la verosimilitud	64,860
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,123
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,173
Chi- cuadrado	7,723
Grados de libertad	5
Significatividad	0,172

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 56. Regresión logística binaria: efecto de la ventaja competitiva percibida en conocimiento sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales que no recibe retribución variable**

Variabes	$\beta$	E.T.	Wald	Signific.	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,453	0,555	0,669	0,414	0,636
Ln años de antigüedad de la empresa	-1,164	0,697	2,792	0,095	0,312
Ventaja en conocimiento (V1)	0,128	0,466	0,075	0,784	1,136
Ventaja en precios y costes (V2)	0,377	0,445	0,719	0,397	1,459
Ventajas en recursos humanos (V3)	0,082	0,517	0,025	0,874	1,085
Constante	4,506	3,483	1,674	0,196	90,596

-2log de la verosimilitud	49,978
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,095
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,132
Chi- cuadrado	4,289
Grados de libertad	5
Significatividad	0,509

Fuente. Elaboración propia

De igual forma procedimos a dividir la muestra total en dos nuevas submuestras para analizar los efectos de la ventaja competitiva en precios y costes. Esta división se realizó tras comprobar dónde producía sus efectos la ventaja competitiva en precios y costes. En este caso, hemos de tomar los resultados con mucha precaución puesto que para obtener resultados estadísticamente significativos debemos rebajar el nivel de confianza al 89,2%. De esta forma, dividimos la muestra en dos submuestras:

Submuestra 1. Directores generales que reciben más del 30% de sus emolumentos dependiendo de los resultados obtenidos.

Submuestra 2. Directores generales que reciben menos del 30% de sus emolumentos de forma variable.

Procedimos, de nuevo, a realizar las regresiones logísticas binarias similares a los casos anteriores. Sus resultados se pueden comprobar en las tablas 57 y 58. Cuando la compensación directiva supera el 30%, el coeficiente de la percepción de ventajas en

precios y costes es significativo y negativo al nivel de confianza del 89,2%. Esto nos indicaría que a medida que el componente variable de la remuneración directiva crece, la posesión de ventajas en precios y costes hace que el director general ralentice la actividad exportadora. En este caso el director general se concentra en el interior de la empresa, en la búsqueda de la eficiencia. El componente variable implicará que el director general tiene que admitir un cierto grado de incertidumbre que no desea. El director general no lleva a cabo actividades de exportación para no añadir un mayor grado de incertidumbre a los resultados y porque la búsqueda de la eficiencia conlleva una inclinación hacia el interior de la empresa y, no hacia la nuevos clientes o mercados.

**Tabla 57. Regresión logística binaria: efecto de la ventaja competitiva percibida en precios y costes sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales que reciben más del 30% como retribución variable**

VARIABLES	$\beta$	E.T.	Wald	Signific.	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	1,806	1,739	1,079	0,299	6,087
Ln años de antigüedad de la empresa	-8,530	6,413	1,769	0,183	0,000
Ventaja en conocimiento (V1)	3,730	2,641	1,995	0,158	41,660
Ventaja en precios y costes (V2)	<b>-3,686</b>	2,291	2,589	<b>0,108</b>	0,025
Ventajas en recursos humanos (V3)	4,326	3,096	1,953	0,162	75,647
Constante	2,054	11,854	0,030	0,862	7,803
-2log de la verosimilitud					14,592
R <sup>2</sup> de Cox y Snell					0,498
R <sup>2</sup> de Nagelkerke					0,672
Chi- cuadrado					15,175
Grados de libertad					5
Significatividad					<b>0,01</b>

Fuente. Elaboración propia

**Tabla 58. Regresión logística binaria: efecto de la ventaja competitiva percibida en precios y costes sobre la estrategia de exportación. Submuestra de directores generales que reciben menos del 30% como retribución variable**

Variabes	$\beta$	E.T.	Wald	Signific.	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,443	0,370	1,435	0,231	0,642
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,950	0,473	4,043	0,044	0,387
Ventaja en conocimiento (V1)	0,211	0,399	0,278	0,598	1,234
Ventaja en precios y costes (V2)	0,421	0,355	1,403	0,236	1,523
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,147	0,412	0,127	0,722	0,864
Constante	4,359	2,686	2,633	0,105	78,150

-2log de la verosimilitud	88,415
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,090
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,129
Chi- cuadrado	7,569
Grados de libertad	5
Significatividad	0,182

Fuente. Elaboración propia

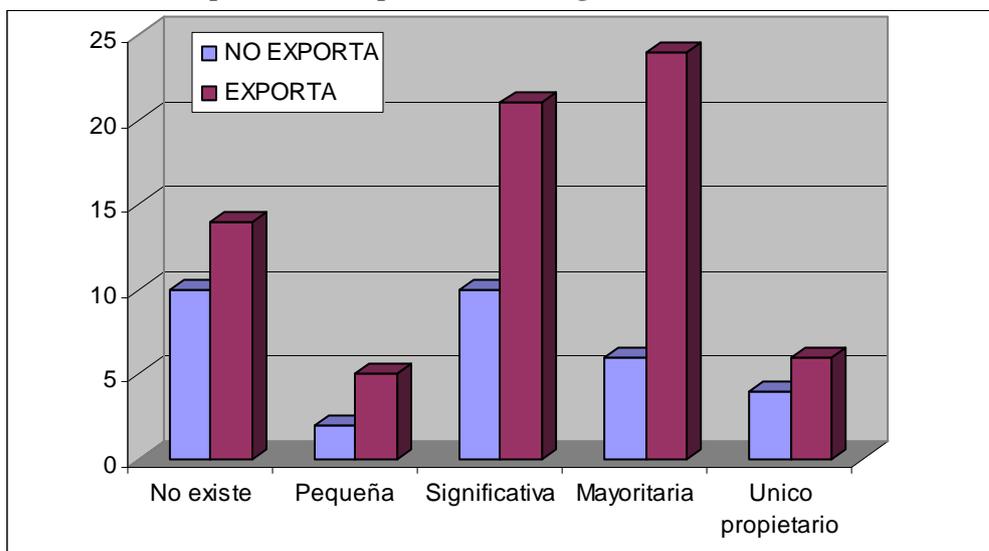
### **PARTICIPACION EN EL CAPITAL DEL DIRECTOR GENERAL**

La hipótesis 11.a. afirma que la participación del director general en el capital le convierte en propietario y, por tanto, buscará diferentes fuentes de ingresos a través de la actividad exportadora.

Hipótesis 11.a. *La mayor participación directiva en el capital de la empresa, llevará al director general a inhibir la actividad exportadora.*

En primer lugar realizamos una observación visual de los resultados para contemplar la existencia de alguna relación entre la participación en el capital directiva y la actividad exportadora. El gráfico 24 presenta las respuestas que obtuvimos. Parece que la participación en el capital de los directores generales es mayor en las empresas exportadoras que en las no exportadoras.

**Gráfico 24. Participación en el capital del director general**



Fuente. Elaboración propia

**Tabla 59. Tabla de contingencia: elación entre la participación en el capital y la estrategia de exportación**

	No existe	Pequeña	Significativa	Mayoritaria	Unico propietario	Total
No exporta	10	2	10	6	4	32
Exporta	14	5	21	24	6	70
Total	24	7	31	30	10	102

		Valor	Sig.
Tau b de Kendall		0,096	0,301
Tau c de Kendall		0,109	0,301

		G. LIBERTAD	VALOR	SIG.
Chi cuadrado	4	3,366	0,499	
Razón de verosimilitud	4	3,451	0,485	
Asociación lineal por lineal	1	1,101	0,294	
Número de casos válidos		102		

Fuente. Elaboración propia

La tabla de contingencia con la prueba de la chi cuadrado y la prueba de la Tau b y c de Kendall, se realizaron en segundo lugar. Sus resultados no arrojaron resultados de relación significativa entre la exportación y la participación en el capital (tabla 59).

Para comprobar la hipótesis y las conclusiones previas, realizamos una regresión logística binaria similar a la que hemos utilizado hasta ahora en las otras variables explicativas, cuyos resultados se muestran en la tabla 60. Introdujimos, como variable explicativa, además de las de control y las ventajas competitivas percibidas, la variable “participación en el capital”, que habíamos definido en el capítulo IV. No podemos confirmar la hipótesis de partida, en este caso, por ser su coeficiente no significativo. Ello quiere decir que la mayor participación del director general en el capital no hace que se incline hacia la exportación.

**Tabla 60. Regresión logística binaria: efecto de la participación en el capital del director general sobre la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significac.	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,225	0,329	0,497	0,481	0,798
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,545	0,401	1,844	0,174	0,580
Ventaja en conocimiento (V1)	0,514	0,356	2,077	0,150	1,671
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,136	0,256	0,284	0,594	0,873
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,04	0,356	0,013	0,910	0,961
Participación en el capital	0,1	0,173	0,332	0,565	1,105
Constante	1,853	2,330	0,633	0,426	6,381

-2log de la verosimilitud	121,003
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,056
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,079
Chi- cuadrado	5,895
Grados de libertad	6
Significatividad	0,435

Fuente. Elaboración propia

En otro orden de cosas, la hipótesis 11.b afirma que la participación en el capital tiene un efecto moderador positivo en el aprovechamiento de las ventajas competitivas percibidas a través de la exportación.

Hipótesis 11.b. *La participación directiva en el capital tiene un efecto moderador negativo sobre la relación entre las ventajas competitivas percibidas y la*

*actividad exportadora. Es decir, la menor participación del director general en el capital de la empresa reforzará el efecto que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la decisión de exportar.*

Los resultados de la regresión logística binaria, introduciendo dicho efecto moderador, no nos permite confirmar esta hipótesis, como vemos en la tabla 61. Esto significa que la mayor participación del director general en el capital de la empresa no influye en el aprovechamiento de las ventajas competitivas percibidas en la estrategia de exportación.

**Tabla 61. Regresión logística binaria: efecto moderador de la participación en el capital directiva en el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación**

Variables	$\beta$	E.T.	Wald	Significac.	Exp. $\beta$
Ln empleados 97	-0,266	0,327	0,658	0,417	0,767
Ln años de antigüedad de la empresa	-0,538	0,404	1,770	0,183	0,584
Ventaja en conocimiento (V1)	1,009	0,851	1,407	0,236	2,743
Ventaja en precios y costes (V2)	-0,147	0,589	0,062	0,803	0,864
Ventajas en recursos humanos (V3)	-0,906	0,868	1,090	0,296	0,404
Participación directiva en el capital	-0,425	1,114	0,145	0,703	0,654
V1* Participa. en capital	-0,188	0,284	0,438	0,508	0,829
V2* Participa. en capital	0,011	0,186	0,003	0,954	1,011
V3* Participa. en capital	0,322	0,289	1,239	0,266	1,380
Constante	3,366	3,974	0,717	0,397	28,974

-2log de la verosimilitud	119,611
R <sup>2</sup> de Cox y Snell	0,069
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,097
Chi- cuadrado	7,287
Grados de libertad	9
Significatividad	0,607

Fuente. Elaboración propia

Una vez que hemos desarrollado los análisis que tratan de comprobar las hipótesis que constituyen el modelo propuesto, resumimos los resultados obtenidos en tabla 62 donde podemos ver en conjunto los efectos comprobados. De las ventajas

competitivas percibidas tan sólo la “*ventaja en conocimientos*” parece tener influencia directa en la actividad exportadora. Los conocimientos acumulados en la empresa se pueden aplicar para solucionar las dificultades que cada nuevo mercado tiene y, de esta forma, se puede acceder a nuevos clientes a través de la exportación.

Las características directivas tienen un efecto tanto directo como moderador sobre la influencia que las ventajas competitivas percibidas tienen sobre la estrategia de exportación. La formación académica y los conocimientos teóricos sobre comercio exterior tienen una influencia directa y positiva, tal y como establecían sus respectivas hipótesis, sobre la actividad exportadora. Esto señala que los conocimientos más elevados y específicos son realmente importantes para la penetración en otros mercados.

La edad, aunque de signo diferente al previsto por la hipótesis 2.b., tiene un efecto moderador positivo sobre las “*ventajas percibidas en recursos humanos*”. Ello nos indica que el director general de más edad ha acumulado un capital humano muy importante en la empresa que puede aplicar para la puesta en práctica de la estrategia de exportación de forma adecuada. Dicho capital humano incluye el de las personas que forman parte de su empresa y que ha ido seleccionando y conservando dentro de su empresa.

Por su parte, la antigüedad en el puesto de trabajo directivo tiene un efecto moderador positivo sobre el nexo de las ventajas competitivas en recursos humanos y la estrategia de exportación. Este efecto es contrario al esperado, ello nos indica que los directores generales, a medida que van acumulando experiencia en su puesto y se encuentran con un capital humano en la empresa, fuente de ventaja competitiva, utilizan el conocimiento y el capital humano para emprender la búsqueda de nuevos mercados y clientes a nivel internacional a través de la exportación. Este conocimiento y la confianza en sus recursos humanos ofrece una mayor seguridad y se puede utilizar en la búsqueda de nuevos mercados a través de la exportación.

La remuneración directiva tiene un efecto moderador distinto dependiendo de dónde tenga la empresa su fuente de ventaja competitiva. Su efecto es moderador

---

positivo cuando la ventaja competitiva es en conocimientos. En este caso, la ventaja en conocimientos implica que la empresa conoce mejor los mercados, aplica mejor la tecnología y puede aprovechar ese conocimiento en la actividad exportadora. La mayor remuneración variable, en estas circunstancias, incrementaría la incertidumbre sobre los emolumentos que el director general va a recibir, sin embargo, la posesión de ventajas en conocimientos hace que el director general aproveche dicho conocimiento para penetrar de una forma más segura en los nuevos mercados.

En el caso de que la ventaja competitiva percibida por el director general sea en precios y costes, significa que el director general está más habituado a la búsqueda de la eficiencia empresarial, está orientado hacia el interior de la empresa, lo que dificulta el conocimiento exhaustivo del exterior. Por tanto, la remuneración variable añadiría un grado de incertidumbre que no facilitaría, sino todo lo contrario, el acceso a nuevos mercados y clientes, puesto que supondría, en este caso, la exportación un nuevo elemento de incertidumbre y una estrategia a la que no está habituado.

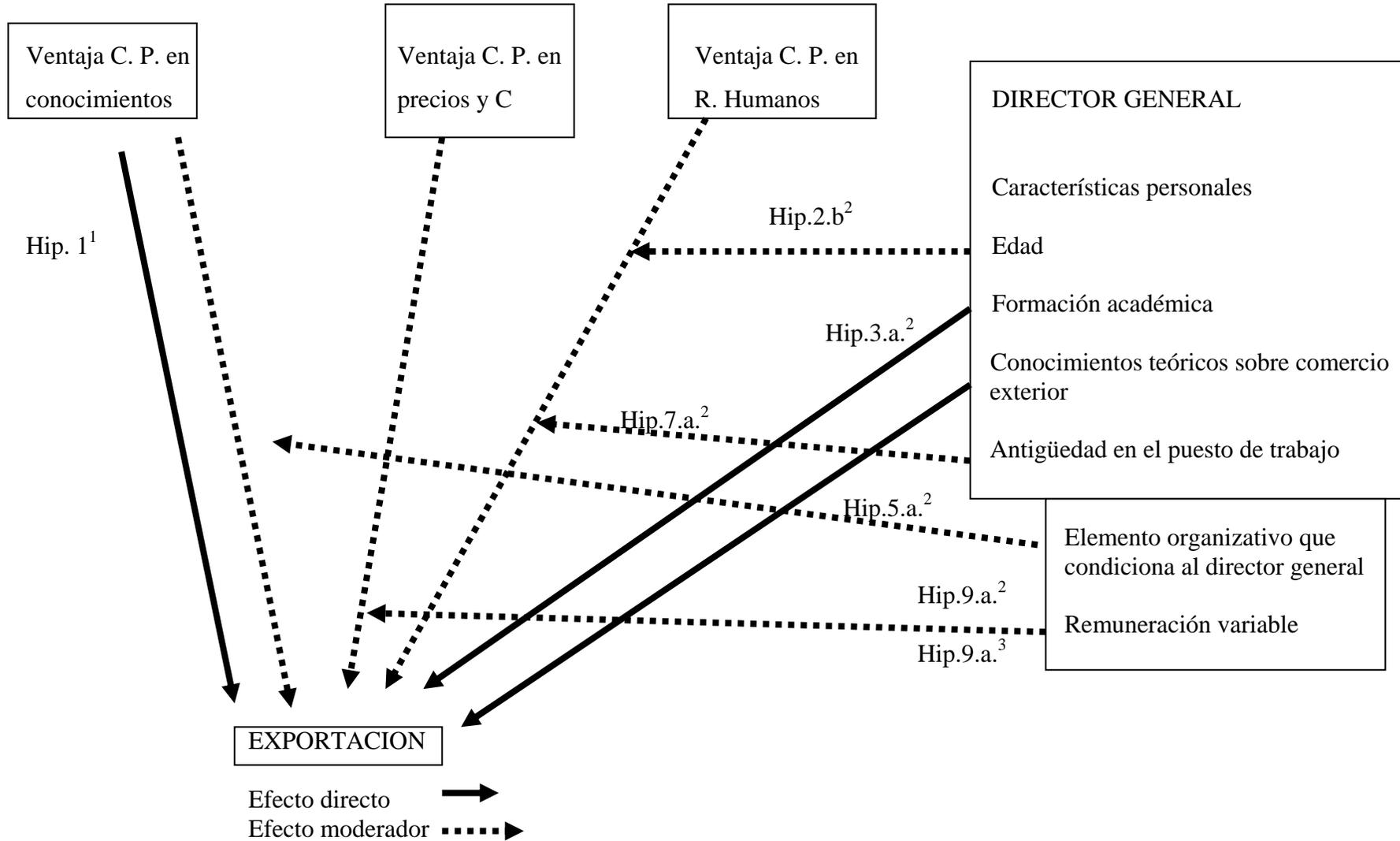
El gráfico 25 expresa las hipótesis que han sido confirmadas y su nivel de significación.

**Tabla 62. Análisis realizados. Comprobación de hipótesis.**

Variable independiente	Relación prevista con la exportación	Resultados
Ventajas en conocimientos	Positiva (H.1.)	Confirmada <sup>1</sup>
Ventajas en precios y costes		No confirmada
Ventajas en RR.HH		No confirmada
Edad	Negativa (H.2.a.)	No confirmada
Edad*Ventajas competitivas	Negativa (H.2.b.)	Positiva Confirmada para las ventajas en recursos humanos <sup>2</sup>
Formación Académica	Positiva (H.3.a.)	Confirmada <sup>2</sup>
Formación A. *Ventajas competitivas	Positiva (H.3.b)	No confirmada
Experiencia en Marketing	Positiva (H.4.a.)	No confirmada
Experiencia en Mk. *Ventajas competitivas	Positiva (H.4.b.)	No confirmada
Conocimientos T. sobre comercio exterior	Positiva (H.5.a.)	Confirmada <sup>2</sup>
Conocimientos T. sobre comercio exterior* Ventajas competitivas	Positiva (H.5.b)	No Confirmada
Experiencia L. en el extranjero	Positiva (H.6.a.)	No Confirmada
Experiencia L. en el extranjero*Ventajas competitivas	Positiva (H.6.b.)	No Confirmada
Antigüedad en el puesto	Negativa (H.7.a.)	No Confirmada
Antigüedad en el puesto*Ventajas competitivas	Negativa (H.7.a.)	Positiva para las ventajas en recursos humanos <sup>2</sup>
Comportamiento emprendedor	Positiva (H.8.a)	No Confirmada
Comportamiento emprendedor*Ventajas competitivas	Positiva (H.8.b)	No Confirmada
Remuneración variable	Negativa (H.9.a.)	No Confirmada
Remuneración variable* Ventajas competitivas	Negativa (H.9.a.)	Positiva para ventajas en conocimientos <sup>2</sup> . Negativa para ventajas en ps. y costes <sup>3</sup>
Libertad de actuación	Positiva (H.10.a)	No Confirmada
Libertad de actuación* Ventajas competitivas	Positiva (H.10.b)	No Confirmada
Participación en el capital	Positiva (H.11.a)	No Confirmada
Participación en el capital * Ventajas competitivas	Positiva (H.11.a)	No Confirmada

<sup>1</sup> Nivel de confianza 87,3%. <sup>2</sup> Nivel de Confianza 90%. <sup>3</sup> Nivel de confianza de 95%

Gráfico 25. Resultados empíricos obtenidos



<sup>1</sup> Nivel de confianza 87,3%. <sup>2</sup> Nivel de Confianza 90%. <sup>3</sup> Nivel de confianza de 95%

## CAPITULO VI. CONCLUSIONES

En el desarrollo de la tesis hemos argumentado que el director general ocupa una posición jerárquica diferente del resto de miembros del equipo directivo. Es esta posición la que nos obliga a separar el análisis de este puesto del resto del equipo directivo. Esto nos llevó a centrarnos en el análisis y evaluación que el director general realiza de la información que posee sobre la empresa y su entorno para determinar la opción estratégica más apropiada. En nuestro caso consideramos la estrategia de exportación por su especial relevancia en los momentos actuales y por el alto grado de compromiso de recursos que suele conllevar esa decisión.

La presente tesis, por tanto, pretende analizar cómo los directores generales de las empresas toman las decisiones estratégicas de exportación. Para llevar a cabo dicho fin, nos proponíamos estudiar los elementos que le llevan a tomar la decisión de iniciar la actividad exportadora. En concreto, nos concentramos en aquellos elementos vinculados de una forma directa con el director general: su forma de razonar y analizar la realidad que rodea a su empresa y los aspectos organizativos relacionados con el puesto de trabajo que desempeña que podían condicionar la estrategia de la empresa. El efecto que la forma de razonar directiva puede tener sobre la actividad exportadora se puede ver influido, por tanto, por sus propias características personales o demográficas, sus características psicológicas y las organizativas relacionadas directamente con el director general.

Para llevar a cabo nuestra investigación necesitábamos un marco conceptual sobre el que sustentar las hipótesis que constituirían nuestro modelo. El marco teórico elegido estaba formado por la Teoría de la Agencia y el enfoque Upper Echelons, por su directa y especial vinculación con el objetivo perseguido. De este marco conceptual se derivaron los objetivos de la presente tesis. Los objetivos que proponíamos al iniciar esta tesis eran los siguientes:

- Lograr unir en un mismo marco conceptual el enfoque Upper Echelons y la Teoría de la Agencia para ofrecer un entorno teórico más completo que permita analizar al director general teniendo en cuenta las especiales características de su posición dentro de la empresa.
- Fusionar, en un mismo modelo teórico, características demográficas y psicológicas del director general para comprender su evaluación del entorno.
- Analizar cómo el director general, con sus características y condicionantes, capta la posición de su empresa frente al entorno a través de las ventajas competitivas percibidas de su empresa y cómo estas ventajas orientaban al director general hacia la exportación o el mantenimiento dentro del mismo mercado.

Para sustentar el modelo propuesto hemos integrado la Teoría de la Agencia y el Enfoque Upper Echelons. Hemos comprobado que se complementan perfectamente puesto que, mientras la Teoría de la Agencia hace más hincapié en la relación del director general con los propietarios y, por tanto, en los condicionantes organizativos, es decir, externos al director general; el Enfoque Upper Echelons permite profundizar en la figura directiva como elemento distinto y distintivo de la empresa. Nuestra investigación, por esto, se suma a la corriente iniciada por Carpenter y Sanders (2004) y Hambrick, Finkelstein y Money (2005), escasamente desarrollada. La unión de Teoría y Enfoque nos ha permitido observar al director general como un ente esencial en la empresa cuyas características personales le llevan a analizar la información disponible en un sentido tal que le inclina a una determinada orientación estratégica.

Nuestro modelo propuesto integra esos dos enfoques en un único modelo teórico. Las hipótesis confirmadas nos llevan a concluir que la Teoría y el Enfoque deben ser considerados dentro de un mismo sustento teórico para poder comprender mejor la

forma en la que el director general toma las decisiones estratégicas. Tanto las características personales del director general (demográficas y psicológicas) como las organizativas, afectan a la percepción del director general y, por tanto, influyen finalmente en la estrategia elegida.

Siguiendo el modelo planteado por Carpenter, Geletkanycz y Sanders (2004), nuestra investigación propuso que la estrategia elegida para la empresa se ve influida por la interpretación de la información y las conclusiones que el director general realice. En concreto, planteamos que el director general analiza la posición que su empresa tiene frente a sus competidoras: observa las posibles ventajas competitivas que posee. El director general, de igual forma, tiene unas características psicológicas y demográficas personales que le llevan a comportarse de una determinada forma aplicando sus conocimientos, experiencias, expectativas, etc. Y, además, el director general se ve sometido a un sistema de control y compensación por parte del consejo de administración de la empresa que, como características organizativas, limitan su libertad de actuación. Esta tesis plantea que ventajas competitivas percibidas, características psicológicas, demográficas y organizativas influyen en la toma de decisiones estratégicas. La simple posesión de ventajas competitivas no es condición necesaria ni suficiente para el inicio de la actividad exportadora. Las características demográficas directivas, sus incentivos, el poder y el grado de discrecionalidad del director general van a condicionar la influencia que las ventajas competitivas tengan en la estrategia. Por tanto, el efecto de todas estas variables en la estrategia empresarial no se materializa, tan sólo, a través de un efecto directo sino que, también, pueden aparecer efectos interactivos o moderadores. La contrastación empírica nos permite concluir que los tres tipos de variables: posesión de ventajas competitivas, características demográficas y elementos organizativos influyen en la estrategia de la empresa, en concreto en la decisión de iniciar la exportación, sin embargo, su efecto puede ser directo o sólo aparecer en determinadas circunstancias.

En el análisis y contrastación de las hipótesis, cuyos resultados se pudieron ver en el gráfico 25, dedujimos que, si bien, los resultados obtenidos no son plenamente los esperados, se manifestaba tanto un efecto directo como el moderador de las

características personales directivas y los elementos organizativos sobre la estrategia empresarial.

En cuanto a los análisis realizados, es necesario destacar la robustez de los análisis estadísticos que nos permitió detectar las ventajas competitivas percibidas del director general, que no han sido profusamente analizadas en el caso español. Al relajar las exigencias sobre el nivel de confianza al 87% comprobamos que la ventaja competitiva de conocimientos tiene un efecto positivo sobre la actividad exportadora. Este resultado confirma lo que ya otras investigaciones, como Hurtado (2002) o Suárez, García y Alamo (1999) habían comprobado: conocer las necesidades y gustos de los consumidores, saber acercarse al cliente final y utilizar el saber hacer acumulado en la empresa para lograr dicha aproximación es un elemento fundamental para llevar a cabo la estrategia de exportación de forma correcta. El conocimiento tanto genérico y, sobre todo, el específico sobre cada país y conjunto de clientes es de vital importancia para llevar a cabo una estrategia de exportación con seguridad.

Sin embargo, el efecto de la ventaja competitiva en recursos humanos (tener personas capacitadas y motivadas) sólo se manifiesta cuando el director general tiene mayor edad o cuando lleva tiempo desempeñando este puesto de trabajo. El efecto moderador positivo de la edad puede estar relacionado con la alta correlación entre la antigüedad en el puesto y la edad (0,703), como pudimos comprobar en la tabla 19. La mayor edad del director general le llevará a acumular una mayor experiencia en el puesto directivo lo que, a su vez, le ha permitido formar un equipo de personas a las que integra y dirige de forma adecuada hacia la estrategia de exportación. Por tanto, el efecto positivo de la ventaja en recursos humanos aparecerá cuando la mayor edad directiva permita seleccionar, integrar y rodearse de las personas más adecuadas. Esto nos lleva a afirmar que la posesión de recursos humanos capacitados, formados y motivados en la empresa no es condición necesaria y suficiente para que se emprenda la actividad exportadora, sino que es necesario que el director general conozca, confíe y haya conseguido integrar perfectamente este grupo de personas a través del trabajo de dirección de esas personas durante un largo periodo de tiempo.

La edad del director general, como característica personal objetiva, hemos comprobado que modera positivamente el efecto que la ventaja competitiva percibida en recursos humanos tiene sobre la estrategia de exportación. Aunque habíamos planteado que la edad directiva tenía un efecto moderador negativo sobre el vínculo entre las ventajas competitivas percibidas y la estrategia de exportación, el análisis empírico nos demuestra que debemos reconsiderar dicha relación. Los directores generales de mayor edad, en concreto, aquellos de más de sesenta años, cuando aprecian que su empresa está formada por personas que han acumulado experiencias y conocimientos; confían en que dicho capital humano le permita solventar los diferentes problemas a que se puede enfrentar en la estrategia de exportación y, por tanto, inician dicha estrategia. Estos directores generales, que ya tienen muy cercana su jubilación o relevo generacional, no están condicionados por un futuro laboral incierto que pueda hacer peligrar su nivel de vida y son capaces de aplicar su conocimiento y experiencia laboral en estrategias de exportación más innovadoras. Estas personas, lejos de haber perdido su capacidad para asumir la incertidumbre derivada de estas estrategias, son capaces de asimilarla, quizás, debido a que su mayor nivel conocimientos y experiencias les permiten actuar con mayor confianza y aplicar las destrezas desarrolladas en la resolución de los problemas que se le puedan presentar en la actividad de exportación. Por otra parte, su, evidente, mayor experiencia laboral les ha permitido establecer un mayor número de contactos empresariales, comerciales y de afinidad con otras empresas lo que puede facilitar el acceso a recursos y mercados donde, de otra forma, sería difícil introducirse.

Continuando con las características demográficas directivas que se relacionan con los conocimientos teóricos adquiridos en la vida del director general, estas tienen un efecto complejo sobre la estrategia de exportación: mientras que la formación académica y los conocimientos teóricos sobre comercio exterior tienen un efecto directo positivo. El director general confía en que la posesión de conocimientos diferentes le permite acceder con mayor seguridad a los mercados internacionales. El director general desea, por tanto, aplicar este mayor conocimiento acumulado en una actividad que le puede llevar hacia nuevos consumidores y nuevas formas de hacer las cosas.

Siguiendo la afirmación de que el conocimiento es esencial en la actividad exportadora, comprobamos que la formación académica que el director general recibe tiene un efecto positivo sobre la actividad exportadora. Cuanto más alta sea dicha formación, mayores serán los conocimientos acumulados y mayores serán las posibilidades de encontrar diferentes soluciones para emprender con seguridad y de forma adecuada el proceso de exportación. Esta circunstancia se confirma con el efecto positivo que sobre la actividad exportadora tienen los que hemos denominado “*conocimientos teóricos sobre comercio exterior*”. Es decir, recordemos, el conocimiento de idiomas, la realización de cursos sobre comercio exterior y la formación recibida fuera de las fronteras españolas. Estos elementos permiten la identificación de características y circunstancias distintivas propias de cada cliente a nivel internacional de una forma más sencilla que facilita el acceso a nuevos mercados a través de la exportación.

En cuanto a los elementos organizativos que condicionan el comportamiento directivo, tan sólo comprobamos que la remuneración variable tiene efectos estadísticamente significativos sobre la actividad exportadora. La remuneración variable que recibe el director general tiene un efecto moderador sobre la actividad exportadora, sin embargo, su signo depende de la ventaja competitiva percibida. Cuando el director general percibe que la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en la acumulación de conocimientos y saber hacer, el efecto moderador de la remuneración variable es positivo, sin embargo, cuando el director general percibe que la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en los reducidos precios de los bienes que produce y los costes con los que los elabora, el efecto moderador de la remuneración variable es negativo.

La complejidad de la influencia de las características directivas se añade cuando consideramos los efectos moderadores. Cuando la empresa posee ventajas competitivas percibidas en recursos humanos, la antigüedad del director general en el puesto de trabajo tiene un efecto moderador positivo sobre la estrategia de exportación. En este caso, cuando la experiencia acumulada en el puesto de trabajo es inferior a quince años, el director general que comprueba que su empresa está formada por un grupo de personas competentes y poseedoras de conocimientos y experiencias importantes se

concentra en el mercado nacional y no realiza exportaciones. Este hecho parece indicarnos que los directores generales que no tienen más de quince años de experiencia no consideran que tienen conocimientos y experiencias suficientes para emprender la actividad exportadora, pero no sólo es su propio bagaje de saber hacer, sino también el de las personas que conforman su empresa. Sin embargo, cuando la experiencia está entre quince y treinta años de permanencia en el puesto, el director general se siente más seguro con los conocimientos acumulados en los recursos humanos de su empresa y los aprovecha para iniciar la exportación. En este último caso, el director general ha formado y diseñado una empresa con los recursos humanos más adecuados, confía en sus conocimientos y experiencia que une a sus propios sólidos conocimientos acumulados y saber hacer personal para innovar, buscar nuevas estrategias como son las de exportación. El director general con una experiencia en el puesto de entre quince y treinta años es una persona con una solidez de experiencias laborales muy importante, que conoce perfectamente su puesto de trabajo y las personas con las que trabaja, lejos de “acomodarse” desea aplicar su conocimiento y el de las personas que dirige. Es probable que el director general, con esta amplia experiencia, haya establecido contactos y relaciones importantes con otras empresas y personas que le permitan obtener información, útil para resolver los problemas que la exportación plantea, y, también, facilidades de acceso a nuevos clientes

Si el director general percibe que posee una ventaja en conocimientos acumulados, confía en poder aplicar dichos conocimientos en los diferentes escenarios a los que se pueda enfrentar en la actividad de exportación, le será más fácil aplicar dichos conocimientos para encontrar una solución diferente y adaptada a los nuevos mercados y clientes; por esto, el grado de incertidumbre total que asume al estar sometido a un sistema de remuneración variable se puede ver disminuido por la “garantía” que le proporcionan los conocimientos acumulados en la empresa. Por ello, puede incrementar la certeza de que encontrará una solución que le permita obtener buenos resultados de la estrategia exportadora aún cuando esté sometido a un sistema de remuneración variable.

Por el contrario, cuando la ventaja percibida es en precios y costes significa que la empresa se ha fijado, principalmente, en el interior de la empresa y en la búsqueda de la eficiencia de la empresa y ha obviado conocimientos sobre aspectos externos de los mercados o los clientes. El director general se mostrará más inseguro en cuanto a la obtención de una solución imaginativa a los problemas que plantea la exportación, no habrá acumulado conocimientos y experiencias de forma intensa sobre los clientes, modificaciones de sus gustos, efectos de los competidores, comportamientos de otras empresas en el mercado, etc.; por ello, aún cuando el director general perciba que tiene una ventaja competitiva, si se ve sometido a un sistema de remuneración variable elevado, se retraerá en la utilización de la estrategia de exportación puesto que no tiene un sustento de conocimientos y habilidades que le permitan manejar adecuadamente a los clientes y mercados y, por tanto, no podrá disminuir la incertidumbre sobre los resultados de los que depende sus emolumentos. En concreto, cuando la remuneración variable es superior al 30%, el director general, ante la presencia de ventajas competitivas percibidas en precios y costes, se concentra en el mercado nacional.

Las conclusiones del análisis empírico nos llevan a corroborar que hemos logrado nuestros tres objetivos. Hemos agrupado características directivas y organizativas sobre un solo sustento teórico que integra la Teoría de la Agencia y el Enfoque Upper Echelons y hemos comprobado que la relación de los condicionantes personales y organizativos, la forma de interpretar la información y la estrategia de la empresa es un proceso muy complejo donde no sólo se manifiestan relaciones directas sino también relaciones moderadoras entre las variables.

Aunque los resultados estadísticos no han sido todo lo satisfactorios que desearíamos, sí es destacable que las consecuencias más importantes se han centrado en los efectos moderadores de las variables. Este efecto moderador significa que, como afirmaba el modelo propuesto, la simple posesión de ventajas competitivas percibidas no lleva al director general a emprender una estrategia de exportación sino que, esta estrategia se ve condicionada por las características personales directivas y elementos organizativos que orientan al director general hacia un tipo de acciones. Este hecho es de gran importancia puesto que las investigaciones actuales no suelen comprobar esta

---

relación de moderación. Quizás, el tamaño de la muestra es la causa principal de estos resultados relativamente pobres. En el futuro intentaremos ampliarla para mejorar, en la medida de lo posible, las consecuencias que se derivan.

Por otra parte, hemos de destacar la gran importancia que tienen los conocimientos acumulados para llevar a cabo la estrategia de exportación. En todos, menos uno, de los resultados significativos que hemos encontrados podemos ver un efecto de los conocimientos, ya sean de los recursos humanos o del director general. La percepción de ventajas competitivas en conocimientos o en los recursos humanos significa que existe un conjunto de conocimientos, de experiencias o capital humano acumulados que se pueden aplicar a la elaboración de una estrategia de exportación. En el caso del director general, su experiencia acumulada por su mayor edad, sus conocimientos teóricos sobre comercio exterior, la formación académica o la experiencia en el puesto de trabajo implica la adición de conocimientos y destrezas que puede aplicar en la exportación. Estas dos circunstancias nos permiten concluir que el conocimiento es necesario para llevar a cabo una adecuada estrategia de exportación. Esto hace que justifiquemos la importancia, cada vez mayor, que organismos como el ICEX tienen para las empresas españolas. Es necesario que el esfuerzo para informar y canalizar la información de este organismo se intensifique en las empresas para favorecer la exportación, tan necesaria para algunas empresas en los momentos de crisis actuales.

Por otra parte, el necesario conocimiento sobre actividades internacionales que hemos detectado para favorecer la exportación, nos indica que el sistema educativo, principalmente la educación superior, debería contener un conjunto de actividades formativas en otros idiomas, comercio internacional y formación en el exterior que lograra profesionales cualificados y preparados para la actividad internacional tan vital para las empresas.

En cuanto a las conclusiones sobre los efectos de las características organizativas, en concreto, los sistemas de remuneración, hemos visto que el posible efecto beneficioso que la Teoría de la Agencia afirma que tienen los sistemas de remuneración

variable sobre la confluencia de objetivos entre propietarios y directores generales no se producirá salvo que la empresa y el director general hayan acumulado conocimientos y experiencias.

En cuanto a las limitaciones a que nos enfrentamos, una de las primeras era considerar el hecho de que el director general hubiera sido contratado en el momento del inicio de la internacionalización para emprender dicha estrategia. Datta, Rajagopalan y Zhang (2003) afirman que: “Las organizaciones que desean efectuar cambios significativos en sus estrategias es más probable que lleven a cabo sus objetivos mediante la selección de CEO con características vinculadas con una mayor apertura al cambio” (pág. 111). En nuestro caso, como se ha podido comprobar en el capítulo IV, ninguno de los directores generales de la muestra tiene menos de tres años de permanencia en el puesto de trabajo directivo. Esto nos indica que ninguno de ellos ha sido contratado para iniciar la estrategia de internacionalización.

Otra de las limitaciones del presente trabajo se centra, por una parte, en que hemos analizado los efectos de cada variable por separado y no de forma conjunta. En este caso, el tamaño muestral reducido nos obligó a realizar este tipo de análisis. Estamos intentando ampliar el conocimiento de empresas que toman la decisión de exportar y, por tanto, aumentar el tamaño muestral de empresas exportadoras.

Hemos considerado tan solo las variables que guardan una relación directa con el director general y su forma de ver la empresa frente a los competidores. Deliberadamente, por tanto, hemos obviado otras variables, como el efecto de los proveedores, de los clientes o de las administraciones públicas en la dinamización del comercio exterior que podrían tener importancia en la estrategia de exportación. Nuestro interés se centraba en entender la forma de razonar del director general, cómo piensa cuando decide iniciar la exportación.

Además, la construcción de la variable que considera el efecto del control de consejo de administración, como “*grado de control percibido por el director general*”, está poco desarrollada en la investigación empírica actual y ello ha podido provocar sus

---

escasos resultados. Será necesario profundizar en esta forma de medir el control del consejo de administración en el futuro para encontrar una variable más realista del control que se ejerce sobre el director general.

A pesar de la consideración de la variable “*comportamiento emprendedor*”, la contrastación empírica demostró su escasa relevancia a la hora de fijar la estrategia de la empresa. La inclusión de otras variables psicológicas como: el nivel emocional, el carácter optimista o pesimista del director general, etc. queda también pendiente para futuras investigaciones que fortalezcan el impacto de las características psicológicas en la percepción directiva y, por tanto, en las decisiones estratégicas de la empresa.

Otra línea de investigación futura está relacionada con la consideración de los resultados económico- financieros que se derivan de la implantación de la estrategia empresarial. Algunos trabajos anteriores (Carpenter y Sanders, 2004) analizaron cómo las características organizativas, en su caso, los sistemas de compensación directiva, moderan la relación entre la forma de analizar la realidad de la empresa y los resultados obtenidos por la misma. En última instancia, lo verdaderamente relevante para la práctica directiva es intentar explicar por qué unas empresas fracasan y otras tienen éxito. Sería interesante poder explicar el impacto que las características directivas tienen en los resultados empresariales a través de variables mediadoras como las decisiones de exportación. Por tanto, la interpretación de la realidad de la empresa no se sumaría a las características organizativas, como hemos propuesto en nuestro modelo, sino que moderaría la relación que une la forma de razonar del director general y los resultados de la empresa.

Por último, una de las críticas que se han vertido hacia los trabajos del Enfoque Upper Echelons, y que comparte esta tesis, se deriva de que la mayoría de estos trabajos son de sección cruzada y, por tanto, no se puede controlar la dirección de la causalidad o la existencia de endogeneidad (Hambrick, 2007). Lo ideal sería poder utilizar una perspectiva temporal de largo plazo con un panel de empresas que nos permitiera tener datos de carácter longitudinal. Ello nos facilitaría analizar si el comportamiento en la actividad exportadora se ve condicionado o no por los resultados logrados por la

empresa en el pasado y si esa decisión persiste en el tiempo, una vez iniciado el proceso de internacionalización, si la empresa sigue profundizando en dicho proceso incrementando la exportación hacia otros países.

## BIBLIOGRAFIA

- AABY, N.E. Y SLATER, S.F. (1989). Managerial influences on export performance: a review of the empirical literatura 1978-88. *International Marketing Review*. Vol. 6. Nº 4. Págs 7- 26.
- ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H. (1972). Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*. Núm. 62. 777-795.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1993). Rasgos y actitudes de la empresa exportadora española. *Economistas*. Nº 11. Págs. 134-143.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1996). Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción: el caso de España. *Papeles Economía Española*. Nº 66. Págs. 124- 143.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (1998). Competir en el Exterior. La empresa española y los mercados internacionales. *Instituto español de comercio exterior*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- ALONSO, J.A. Y DONOSO, V. (2000). Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española*. Nº 788. Págs. 35- 57.
- ALVAREZ, M<sup>a</sup>. D. Y NEIRA, E. (2000). Control de la retribución del máximo responsable ejecutivo. *Estudios Financieros*. Nº 204. Págs. 165-180.
- AMITI, M y WEINSTEIN, D.E. (2009). *Exports and financial shocks*. Documento de Trabajo. Nº 7590. Centre for Economic Policy Research. Londres.
- ANDERSEN, O. (1993). On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*. Vol. 24. Nº 2. Págs. 209-231
- ANDERSON, C. R. Y PAINE, F. T. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 18. Nº 4. Págs. 811-823.
- ANDERSSON, S. (2000). The internacionalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 30. Nº.1. Págs. 63-92.
- ANDREWS, R. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin. Illinois.
- ANSOFF, I. (1965). *Corporate Strategy*. Mcgraw Hill.

- ANSOFF, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Eunsa. Pamplona
- ANSOFF, I. (1985). *La dirección y su actitud ante el entorno*. Editorial Deusto. Bilbao.
- ANSOFF, I. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall. London.
- ARGYRIS, CH. (1985). *Strategic Change and defensive routines*. Pitman. Boston.
- ARMSTRONG, S. (1987). Incentive compensation: incentive design and management implications. En *Incentives, cooperation and risk sharing*. Rowan y Littlefield. USA.
- ARRUÑADA, B. (1999). Limitaciones institucionales al desarrollo. *Papeles de Economía Española*. Num. 78-79. Págs. 17-32.
- ATHANASSIOU, N. Y NIGH, D. (2002). The impact of the top management team's international business experience on the firm's internationalization: social networks at work. *Management International Review*. Second Quarter. Vol. 42. Nº 2. Págs. 157-181.
- ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J. H. Y WELLS, R.B. (1997). A shareholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*. Spring. Págs 25- 37.
- AXINN, C. N. (1985). Export performance: do managerial perceptions make a difference?. *International Marketing Review*. Verano. Págs 61-71.
- AXINN, C. N. Y MATTHYSSENS, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*. Vol. 19. Nº 4. Págs. 436-449.
- BAIN, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Harvard University Press. Cambridge.
- BALABANIS, G. y SPYROPOULOU, S. (2007). Matching modes of export strategy development to different environmental conditions. *British Journal of Management*. Vol. 18. Págs. 45-62.
- BALKIN, D. Y GOMEZ- MEJIA. (1990). Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*. Vol. 11. Págs. 153-169.
- BANTEL, K.A. y JACKSON, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*. Nº 10. Vol. 1. Págs. 107-124.
- BARKEMA, H.G. (1995). Do managers work harder when they are monitored?. *Kyklos*. Vol. 48. Nº. 1. Págs. 19-42.
- BARNEY, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. Págs 99-120.
- BARNEY, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison- Wesley. Reading.
- BARNEY, J.D. Y OUCHI, G. (1986). *Organizational economics*. Jossey Bass. San Francisco.

- BARTLETT, C. A. Y GHOSHAL, S. (1987). Managing across borders: new organizational responses. *Sloan Management Review*. Vol. 29. Nº 1. Págs 5-16.
- BARTLETT, C. A. Y GHOSHAL, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. Harvard Business School Press.
- BARTLETT, C. A. Y GHOSHAL, S. (1991). Global strategic management: impact on the new of strategy research. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Págs. 5-16.
- BATEMAN, T. Y ZEITHAML, C. (1989). The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Págs. 59-74.
- BAYSINGER, B. Y HOSKISSON, R. (1990). The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy. *Academy of Management Review*. Vol. 15. Nº 1. Págs.72-87.
- BEATO, P y ESCRIBANO, C. (1981). Sistemas de incentivos para empresarios públicos basados en la remuneración salarial. *Cuadernos Económicos de ICE*. Núm. 18. Págs. 35-44.
- BEATTY, R. Y ZAJAC, E. (1994). Managerial Incentives, monitoring and risk bearing: a study of executive compensation, ownership and board structure in initial public offerings. *Administrative Science Quarterly*. Núm. 39. Págs. 313-335.
- BECCHETTI, L., DE PANIZZA, A. y OROPALLO, F. (2007). Role of industrial district externalities in export and value- added performance: evidence from the population of italian firms. *Regional Studies*. Vol. 41. Nº 5. Págs. 601-621.
- BECKER, G. (1980). El enfoque económico del comportamiento humano. *Información Comercial Española*. Enero. Págs. 11-18.
- BEEKUN, R.I., STEDHAM Y YOUNG, G. J. (1998). Board characteristics, managerial controls and corporate strategy: a study of US hospitals. *Journal of Management*. Vol. 24. Nº 1. Págs. 3-19.
- BENGOECHEA, J. (1996). El gobierno de empresas: características del debate actual. *Situación*. Núm. 3. Págs. 69-117.
- BERGEN, M; DUTTA, S. Y WALKER, O.C. (1992). Agency relationship in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*. Vol. 56. Págs. 1-24.
- BERLE, A. A. Y MEANS , G. C. (1932). *The modern Corporation and Private Property*. MacMillan. New York.

- BEYER, J; CHATTOPADHYAY, P.; GLICK, W. Y PUGLIESE, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. Nº 3. Págs. 716-737.
- BIJMOLT, T. H.A. Y ZWART, P.S. (1994). The impact of internal factors on the export success of dutch small and medium- sized firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 32. Nº 2. Págs. 69- 83.
- BILKEY, W.J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Bussiness Studies*. Primavera- verano. Págs. 33-46.
- BILKEY, W.J. Y TESAR, G. (1977). The export behavior of smaller- sized Wisconsin firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. Spring- summer. Págs. 93-98.
- BITTEL, L.R. Y RAMSEY, J.E. (1984). *Enciclopedia del Management. Organización y administración de empresas*. Océano. Barcelona.
- BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J. Y ALMEIDA, J. G. (1996). The internationalization of new high- potencial US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship theory and Practice*. Summer. Págs. 61-76.
- BOBBITT, H.R. Y FORD, J. (1980). Decision- maker choice as a determinant of organizational structure. *Academy of Managemenet Review*. Vol. 5. Nº 1. Págs. 13- 23.
- BOEKER, W. (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizacional growth. *Academy of Managemenet Journal*. Vol. 40. Nº 1. Págs. 152-170.
- BONAZZI, L. y ISLAM, S. M.N. (2007). Agency theory and corporate governance. A study of effectiveness of board in their monitoring of the CEO. *Journal of Modelling in Management*. Vol. 2. Nº1. Págs. 7-23.
- BOYD, B. (1994). Board control and CEO compensation. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. Págs. 335-344.
- BOYD, B. (1995). CEO duality and firm performance: a contingency model. *Strategic Management Journal*. Vol. 16. Págs. 301-312.
- BRADY, D. L. Y BEARDEN, W. (1979). The effect of managerial attitudes on alternative exporting methods. *Journal of International Business Studies*. Winter. Vol. 10. Nº 3. Págs. 79-84.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C.; ZIMMERMAN, J. (1994). Ethics, incentives and organizational design. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 7. Nº 2. Págs. 20-39.
- BRICKLEY, J.; SMITH, C.; ZIMMERMAN, J. (1997). *Managerial economics and organizational architecture*. Irwin. USA.

- BROMILEY, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 34. Nº 1. Págs. 37-59.
- BRUNNINGE, O.; NORDQVIST, M. Y WIKLUND, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*. Vol. 29. Págs. 295-308.
- BUCKLEY, P. Y CASSON, M.C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. McMillan. London.
- BUCKLEY, P.J. (1988). The limits of explanation: testing the internalization theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19. Nº 2. Págs. 181-192.
- BUENO, E. (1996). *Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide. Madrid.
- BUENO, E.; MORCILLO, P.; SALMADOR, M.P. (2006). *Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- BUENO, E; CRUZ, I. Y DURAN, J.J. (1989). *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide. Madrid.
- BUISAN, A. y CABALLERO, J.C. (2001). *Análisis comparado de la demanda de exportación de manufacturas en los países de la UEM*. Documento de Trabajo Nº 0322. Banco de España. Madrid.
- CADSBY, C.B.; SONG, F. y TAPON, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay performance : an experimental investigation. *Academy of Management Journal*. Vol. 50. Nº 2. Págs. 387-405.
- CALVO, J.L. (1993). La internacionalización de las Pymes manufactureras españolas. *Economía Industrial*. Mayo- Junio. Vol. 291. Págs. 67-75.
- CAMELO, C. (2000). La estrategia de diversificación interna. Una aproximación desde la teoría basada en el conocimiento. *Cívitas*. Madrid.
- CAMPA, J. M. Y GUILLEN, M.F. (1996). Evolución y determinantes de la inversión directa en el extranjero por empresas españolas. *Papeles de Economía Española*. Nº 66. Págs. 235-247.
- CAMPA, J. M. Y GUILLEN, M.F. (1999). The internationalization of exports: firm and location- specific factors in a middle- income country. *Management Science*. Vol. 45. Nº 11. Págs. 1463- 1478.
- CANALS, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw- Hill. Madrid.

- CANALS, J. (2004). La internacionalización de la empresa española. *Papeles de Economía Española*. Nº 100. Págs. 249-263.
- CANNELLA, A.A. Y MONROE, M.J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*. Vol. 23. Nº. 3. Págs. 213-237.
- CARMELI, A. Y TISHLER, A. (2004). The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 25. Nº 13. Págs. 1257-1279.
- CARPENTER, M. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 23. Págs. 275-284.
- CARPENTER, M. Y FREDRICKSON, J. (2001). Top management teams, global strategic posture and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. Nº. 3. Págs. 533-545.
- CARPENTER, M, GELETKANCYCH, M.A. Y SANDERS, W. G. (2004). Upper Echelons research revisited: antecedents, elements and consequences of Top Management Team composition. *Journal of Management*. Vol. 30. Nº 6. Págs. 749-778.
- CARPENTER, M. y SANDERS, W.G. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*. Vol. 30. Nº 4. Págs. 509-528.
- CARPENTER, M; SANDERS, W.G. Y GREGERSEN, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: the impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. Nº 3. Págs. 493-511.
- CARPENTER, M. Y WESTPHAL, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*. Vol. 4. Nº 4. Págs. 639- 660.
- CASSIMAN, B. Y GOLOVKO, E. (2007). *Innovation and the export- productivity link*. Documento de Trabajo. Nº 6411. Centre for Economic Policy Research. Londres.
- CASTANIAS, R. P. Y HELFAT, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*. Vol. 17. Nº 1. Págs. 155-171.
- CASTANIAS, R. P. Y HELFAT, C. E. (2001). The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management*. Vol. 27. Págs. 661-678.

- CAVUSGIL, S. T. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*. Vol. 21. Nº 1. Págs. 3-22.
- CAVUSGIL, S. T. Y NAOR, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*. Vol 15. Págs 221- 235.
- CAVUSGIL, S. T. Y NEVIN, R.N. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*. Vol. 18. Nº 1. Págs. 114-119.
- CAZORLA, L. (1997). La inversión directa de la pyme industrial española en países en vías de desarrollo: un análisis de los factores determinantes. *Información Comercial Española*. Nº 761. Págs. 49-66.
- CEA, M<sup>a</sup>. A. (2002). *Análisis Multivariante: teoría y práctica de la investigación social*. Síntesis. Madrid.
- CERTO, S.T.; LESTER, R.H.; DALTON, C.M. Y DALTON, D.R. (2006). Top management teams, strategy and financial performance: a meta- analytic examination. *Journal of Management Studies*. Vol. 43. Nº 4. Págs. 813-839.
- CHAGANTI, R. y SAMBHARYA, R. (1987). Strategic orientation and characteristics of upper management. *Strategic Management Journal*. Vol. 8. Págs. 393-401.
- CHAN, P.S. Y RIESS, G. (2004). The strategic value of a CEO. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 3. Págs. 153-162.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. MIT Press. Cambridge.
- CHANG, C. J. y YEN, S.H. (2007). The effects of moral development and adverse selection conditions on managers' project continuance decisions: a study in the Pacific- Rim region. *Journal of Business Ethics*. Nº 76. Págs. 347-360.
- CHATTOPADHYAY, P; GLICK, W. y HUBER, G. (2001) Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. No. 5. Págs. 937-955.
- CHEN, X. y YUR-AUSIN, J. (2007). Re-measuring agency costs : the effectiveness of blockholders. *The quarterly review of Economics and Finance*. Nº 47. Págs. 588-601.
- CHETTY, S. Y BLAKENBURG, D. (2000). Internacionalisation of small to medium- sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*. Nº 9. Págs. 77-93.
- CHO, T. S. Y HAMBRICK, D. C. (2006). Attention as mediator between top management team characteristics and strategic change: the case of airline deregulation. *Organization Science*. Vol. 17. Nº. 4. Págs. 453-469.

- CLAVER, E. Y QUER, D. (2001). La Dirección Estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Información Comercial Española*. N° 794. Págs. 37- 59.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; LLORET, M Y MOLINA, H. (2009). *Manual de Administración de empresas*. Cívitas.
- COASE, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*. N° 4. Págs. 386-405.
- COCKBURN J.M. Y HENDERSON, R.M. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 21. Pág. 1123- 1146.
- COLLINSON, S. Y HOULDEN, J. (2005). Decision- making and market orientation in the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Management International Review*. Vol. 45. N° 4. Págs. 413-436.
- COMBS, J.G.; KETCHEN, D.J.; PERRYMAN,A.A. y DONAHUE, M.S. (2007). The moderating efect of CEO power on the board composition- firm performance relationship. *Journal of Mangement Studies*. Vol. 44. N°8. Págs 1299-1323.
- CONLON, E. Y PARKS, J. (1990). Effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: an experiment with principal- agent dyads. *Academy of Management Journal*. Vol. 33. Núm. 3. Págs. 603-622.
- CONNELLY, B; HITT, M.A.; DeNISI, A.S. e IRELAND, R.D. (2007). Expatriates and corporate- level international strategy: governing with the knowledge contract. *Management Decision*. Vol. 45. N° 3. Págs. 564-581.
- CONYON, M. J. Y PECK, S. I. (1998). Board control, remuneration committees and top management compensation. *Academy of Management Review*. Vol. 41. N°. 2. Págs.146-157.
- COOPER, R. G. Y KLEINSCHMIDT, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*. Vol. 16. Págs. 37-54.
- COOPER, R. G. Y KLEINSCHMIDT, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*. Spring. Vol. 16. Págs. 37-55.
- COVIN, J Y SLEVIN, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Págs. 75-87.
- COVIN, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*. Vol. 28. N° 5. Págs. 439-462.

- CRICK, D. y SPENCE, M. (2005). The internationalization of “high performing” UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*. N° 14. Págs. 167-185.
- CRUZ, D.C.; GOMEZ-MEJIA, L.R. y BECERRA, M. (2010). Perceptions of benevolence and the desing of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*. Vol. 53. N° 1. Págs. 69-89.
- CUERVO, A. (1999). *Introducción a la Administración de Empresa*. Cívitas. Madrid.
- CUERVO, A. (1999). La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa. *Papeles de Economía Española*. N° 78-79. Págs. 34-55.
- CUERVO, A. Y FERNANDEZ, Z. (1999-2000). La dirección de empresas. Una visión impresionista de un siglo de estudios sobre la empresa. *Revista Asturiana de Economía*. N° 16-17. Págs. 43-81.
- CYERT, R, Y MARCH, J. (1963). *A behavioral theory of firm*. Englewood Cliffs. N. J. Prentice- Hall.
- DAELLENBACH, U.S.; McCARTHY, A.M. Y SHOENEKER, T.S. (1999). Commitment to innovation: the impact of top management team characteristics. *R&D Management*. Vol. 29. N° 3. Págs. 199-209.
- DAILY, C.; CERTO, T Y DALTON, D. (2000). International experience in the executive suite: the path to prosperity?. *Strategic Management Journal*. Vol. 21. Págs. 515-523.
- DALTON, D.R. ; DAILY,C.M.; ELLSTRAND, A.E. Y JOHNSON, J.L. (1998). Meta- analytic reviews of board composition, leadership structure and financial performance.*Strategic Management Journal*. Vol. 19. Págs 269- 291.
- DANIELS, J.D. Y RADEBAUGH, P.S. (1993). *International Business: enviroment and operations*. Addison Wesley. Wokngham.
- DATTA, D. K. ; RAJAGOPALAN, N. Y ZHANG, Y. (2003). New CEO openness to change and strategic persistente: the moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*. Vol. 14. Págs 101-114.
- DAVID, P.; KOCHHAR, R. Y LEVITAS, E. (1998). The effect of institucional investors on the level and mix of CEO compensation. *Academy of Managemenet Journal*. Vol. 41. N°. 2. Págs. 200- 208.
- DAVIDSON, W.H. Y McFETRIDGE, D.G. (1984). International technology transactions and the theory of the firm. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 32. N° 3. Págs. 253- 264.

- DAVIDSON, W.H. Y McFETRIDGE, D.G. (1985). Key characteristics in the choice of international technology transfer mode. *Journal of International Business Studies*. Vol. 16. Nº 2. Págs. 5- 21.
- DEJO, N. Y RAMIREZ, M. (2009). Export Behaviour: a study of spanish SMEs. *Globalization, Competitiveness & Governability*. Vol. 3. Nº 2. Págs. 52-67.
- DELGADO, J.B.; DE LA FUENTE, J.M.; DE QUEVEDO, E. (2010). Too negative to take risks? The effect of the CEO' s emotional traits on firm risk. *British Journal of Management*. Vol 21. Págs. 313-326.
- DELGADO, J.B.y DE LA FUENTE, J.M. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the spanish banking industry. *Strategic Management Journal*. Nº 31. Págs. 562-574.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T. Y COVIN, J.G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. Págs. 677-695.
- DEVERS, C.E. ; McNAMARA, G. ; WISEMAN, R.M. y ARRFELT, M. (2008). Moving closer to the action : examinig compensation design effects on firm risk. *Organization Science*. Vol.19. Nº4. Págs. 548-566.
- DIAMANTOPOULOS, H. Y WINKLHOFER, H. (2001). Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. *Journal of marketing research and public opinion polling*. Vol.38. Nº 2. Págs. 269-277.
- DICHTL, E.; KOEGLMAYR, H. G. Y MUELLER, S. (1990). International orientation as a precondition for export success. *Journal of International Business Studies*. Third quarter. Vol. 21. Nº 1. Págs. 23-40.
- DILLAI, R. Y MEINDL, J. (1991). The effect of a crisis on the emergente of charismatic leadership: a laboratory study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Págs. 235- 239.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S.; IBEH, K. I. y WHEELER, C. (2009). Governance mechanisms of small and medium enterprise internacional partner management. *British Journal of Management*. Vol. 20.Págs. 1-18.
- DOLAN, S.; SCHULER, R. S. Y VALLE, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw Hill. Madrid.
- DONALDSON, L. (1990). The ethereal hand: organization economics and management theory. *Academy of Management Review*. Vol. 15. Nº 3. Págs. 369- 381.

- DONOSO, V Y ALONSO, J.A. (1996). Obstáculos a la internacionalización y políticas públicas de promoción: el caso de España. *Papeles de Economía Española*. Nº 66. Págs. 124-143.
- DONOSO, V. (2003). Comercio Internacional: caracterización y políticas. *Claves de Economía Mundial*. ICEX. Págs. 29-34.
- DONOSO, V. Y MARTIN, V. (2007). Mercados de exportación de España: presente y futuro. *Información Comercial Española*. Nº 838. Págs 42-58
- DOZ, Y. L.; BARTLETT, C. A. Y PRAHALAND, C. K. (1981). Global competitive pressures and gost country demands. *California Management Review*. Vol. XXIII. Nº 3. Págs. 63-74.
- DUNNING, J.H. (1979). Toward an eclectic theory of international production: some empirical test. *Journal of International Business Studies*. Vol. 11. Nº 1. Primavera- verano. Págs. 9- 31.
- DUNNING, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19. Nº 1. Págs. 1-31.
- DURAN, J.J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa. *Información Comercial Española*. Nº. 735. Págs. 21-41.
- DURAN, J.J.; DEL HOYO,J.; CENDEJAS, J.L.; LLORENTE, J.G.; MONJAS, M. Y UBEDA, F. (2007). Inversión directa en el exterior, crecimiento económico y exportaciones de la economía española. *Información Comercial Española*. Nº 839. Págs. 35-54.
- EDEN, C. (1992). On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*. Vol. 29. Nº 3. Págs. 261- 265.
- EISENHARDT, K Y ZBARACKI. (1992). Stratregic decision making. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. Págs. 17-37.
- EISENHARDT, K. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*. Vol. 31. Núm. 2. Págs. 134-149
- EISENHARDT, K. (1988). Agency and institutional theory explanations: the case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*. Vol. 31. Núm. 3. Págs. 488-511.
- EISENHARDT, K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*. Vol. 14. Núm. 1. Págs. 57-74.
- EISENHARDT, K.; KAHWAJY, J.L. Y BOURGEOIS, L.J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*. Vol. 39. Nº 2. Págs. 42- 62.

- ELSAYED, K. (2010). A multi-theory perspective of board leadership structure: what does the Egyptian corporate governance context tell us?. *British Journal of Management*. Vol. 21. Págs. 80-99.
- ENTRIALGO, M.; FERNANDEZ, E. Y VAZQUEZ, C.J. (2002). El ámbito de actuación internacional de la pyme como moderador de la relación entre características de la organización y comportamiento emprendedor. *Información Comercial Española*. Nº 802. Págs. 23-42.
- ENTRIALGO, M.; FERNANDEZ, E.; VAZQUEZ, C. (1999) (a). La influencia de los rasgos del equipo directivo en el comportamiento emprendedor de la empresa. Ponencia presentada a First International Conference of Iberoamerican Academy of Management.
- ENTRIALGO, M.; FERNANDEZ, E.; VAZQUEZ, C. (1999) (b). Las características del propietario/directivo de la pyme como factores determinantes de su comportamiento emprendedor. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. LIV. Nº 168. Págs. 405-424.
- ESCRIBA, A.; SANCHEZ, L y SANCHEZ, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*. Vol. 20. Págs. 581-597.
- FAMA, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*. Vol. 88. Núm. 2. Págs. 288- 307.
- FAMA, E. Y JENSEN, (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*. Vol. XXVI. Junio. Págs. 301- 325.
- FARIÑAS, J.C. (1993). La internacionalización de la industria española. *Economía Industrial*. Julio- Agosto. Nº 292. Págs 87-93.
- FERNANDEZ, C.M. Y CASADO, M (1994) La internacionalización de las empresas innovadoras madrileñas. *Información Comercial Española*. Vol 726. Págs. 77-97.
- FERNANDEZ, C.M., GONZALEZ, J., ESTEVEZ, G., PENAVELLA, S. y MONTEAGUDO, A. (2001). *Una aproximación a la obtención de un indicador de la internacionalización para las pymes*. Documento de Trabajo. Instituto de Estudios Económicos de Galicia.
- FERNANDEZ, R. Y CASTRESANA, J.I. (2006). La buena dirección para el éxito exportador de la pyme. *Revista CEF. Trabajo y Seguridad Social*. Nº. 278. Págs. 153- 234.
- FERNANDEZ, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía*. 53. Págs. 178- 193.
- FERRAN, M. (1997). *SPSS para windows*. McGraw Hill. Madrid.

- FERRIER, W.J. (2001). Navigating the competitive landscape: the drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*. Nº44. Vol. 4. Págs. 858-876.
- FILATOTCHEV, I. (2006). Effects of executive characteristics and venture capital involvement on board composition and share ownership in IPO firms. *British Academy of Management*. Vol. 17. Págs. 75-92.
- FINKELSTEIN, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*. Vol. 35. Nº 3. Págs. 505-539.
- FINKELSTEIN, S. Y BOYD, F. (1998). How much the CEO matter? the role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. Nº 2. Págs. 179- 199.
- FINKELSTEIN, S. Y D'AVENI, R. (1994). CEO duality as a double edged sword: how boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*. Vol. 37. Núm. 5. Págs. 1079-1108
- FINKELSTEIN, S. Y HAMBRICK, D. (1988). Chief executive compensation: a synthesis and reconciliation. *Strategic Management Journal*. Vol. 9. Págs. 543-558.
- FINKELSTEIN, S. Y HAMBRICK, D. (1989). Chief executive compensation: a study of the intersection of markets and political processes. *Academy of Management Journal*. Vol. 10. Págs. 121-134.
- FINKELSTEIN, S. Y HAMBRICK, D. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*. Nº 35. Págs 484-503.
- FINKELSTEIN, S. Y HAMBRICK, D. (1996). *Strategic Leadership. Top Executives and their effects on organizations*. West Publishing Company. USA.
- FIOL, C. M. Y HUFF, A.S. (1992). Maps for managers: where are we? Where go from here?. *Journal of Management Studies*. Vol. 29. Nº 3. Págs. 267- 285.
- FLOR, M.L.; OLTRI, M.J. (2010). La estrategia de exportación de la empresa y su relación con el resultado internacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16. Nº 1. Págs. 15-29.
- FOGARTY, T.; MAGNANA, M.L.; MARKARIAN, G. y BOHDAJALIAN, S. (2009). Inside agency: the rise and fall of Nortel. *Journal of Business Ethics*. Nº 84. Págs. 165-187.
- FRANCOIS, J. Y MANCHIN, M. (2007). *Institutions, infrastructure and trade*. Documento de Trabajo. Nº 6068. Centre for Economic Policy Research. Londres.

- FREDRICKSON, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*. Vol. 28. Núm. 4. Págs. 821-843.
- FREDRICKSON, J. W. (1990). *Perspectives on strategic management*. Harper Business. New York.
- GALAN, J.I.; GALENDE, J. Y GONZALEZ, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía Industrial*. Nº 333. Págs. 33-48.
- GALBRAITH, C. Y MERRILL, G. (1991). The effect of compensation program and structure on SBU competitive strategy: a study of technology intensive firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Pags. 353- 370.
- GALLARDO, D. (2003)(a). Teoría de la Agencia: Evolución de su investigación (I). *Técnica Contable*. Nº 656. Págs. 37- 48.
- GALLARDO, D. (2003)(b). Teoría de la Agencia: Evolución de su investigación (II). *Técnica Contable*. Nº 657. Págs. 23- 31.
- GARCIA, F. Y AVELLA, L. (2008). La influencia de la exportación sobre los resultados empresariales: análisis de las pymes manufactureras españolas en el período 1990- 2002. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 17. Nº 2. Págs 85- 104.
- GARCIA, J. L. (1994) *Historia económica de la empresa moderna*. Istmo. Madrid.
- GAREN, J. (1994). Executive compensation and principal-agent theory. *Journal of Political Economy*. Vol. 102. Nº 6. Págs. 1175- 1199.
- GEMSER, G.; BRAND, M. J. Y SORGE, A. (2004). Exploring the internalization process of small businesses: a study of dutch old and new economy firms. *Management International Review*. Vol. 44. Nº 2. Págs. 127-150.
- GEORGE, G.; WIKLUND, J, Y ZAHRA, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*. Vol. 31. Nº 2. Págs 210- 233.
- GERARD, G; WILKLUND, J Y ZAHRA, S. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*. Vol. 31. Nº 2. Págs. 210-233.
- GHOSHAL, S. (1987). Global Strategy: an organizing framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 8. Págs. 425-440.
- GHOSHAL, S. Y BARTLETT, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*. Vol. 15. Nº 4. Págs. 603-625.

- GLUECK, W. F. (1976). *Business Policy, Strategy Formulation and Management Action*. McGraw Hill.
- GOLL, I. ; SAMBHARYA, R. B. Y TUCCI, L.A. (2001). Top management team composition, corporate ideology and firm performance. *Management International Review*. Vol. 41. Nº 2. Págs. 109-129.
- GOMEZ- MEJIA, L (1992). Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. Págs. 381-397.
- GOMEZ- MEJIA, L y BALKIN, D. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. South- Western publishing. Cincinnati.
- GOMEZ- MEJIA, L.; TOSI, H. Y HINKIN, T. (1987). Managerial control, performance and executive compensation. *Academy of Management Review*. Vol. 30. Nº 1. Págs. 51- 70.
- GOMEZ- MEJIA, L.; WISEMAN, R.M. Y JOHNSON, B. (2005). Agency problems in diverse contexts: a global perspective. *Journal of Management Studies*. Vol. 42. Nº 7. Págs. 1507-1517.
- GORDO, E.; GARCIA, C y MARTINEZ- MARTIN, J. (2008). Una actualización de las funciones de exportación e importación de la economía española. *Boletín Económico del Banco de España*. Diciembre. Págs 47- 57.
- GÖRG, H., KNELLER, R., y MURAKÖZY, B. (2007). *What makes a successful export*. Documento de Trabajo. Nº 6614. Centre for Economic Policy Research. Londres.
- GOVIDARAJAN, V. (1986). Decentralization, strategy and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 11. Nº 4. Págs. 844-856.
- GOVIDARAJAN, V. Y FISHER, J. (1990). Strategic, control systems and resource sharing: effects on business unit performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 33. Nº 2. Págs. 259-285.
- GRANT, R. M. (1991). The resource- based theory of competitive advantage implications for strategy formulation. *California Management Review*. Vol. 33. Nº 3. University of California at Berkeley. Págs. 114-135.
- GRANT, R. M. (2000). *Dirección Estratégica*. Cívitas. Madrid.
- GRANT, R. M. (2004). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing. London.
- GRAY, B.J. (1997). Profiling managers to improve export promotion targeting. *Journal of International Business Studies*. Vol. 28. Nº 2. Págs. 387-420.
- GREENING, D.W. Y JOHNSON, R.A. (1993). An empirical test of the effects of board/ managerial characteristics and firm performance structures on the incidence and severity

of organization crises. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Págs. 321-325.

- GRIPSRUD, G. (1990). The determinants of export decisions and attitudes to distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*. Tercer cuatrimestre. Págs. 469-486.
- GROSSMAN, S.J. Y HART, O.D. (1986). The costs and benefits of ownership, a theory of vertical and lateral integration. *The Journal of Political Economy*. Vol. 94. N° 4. Págs. 691-720.
- GUNZ, H. Y JALLAND, R. (1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*. Vol.21. N° 3. 718-756.
- GUERRRAS, L. A y NAVAS, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- GUPTA, A. K. (1984). Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: a conceptual examination. *Academy of Management Review*. Vol. 9. N° 3. Págs. 399-412.
- GUPTA, A.K. Y GOVIDARAJAN, V. (1984). Business unit strategy managerial characteristic and business unit effectiveness at strategic implementation. *Academy of Management Journal*. Vol. 27. N° 1. Págs. 25-41.
- GUTIERREZ, A. Y HERAS, L.J. (2000). La proyección exterior de las empresas españolas: una contrastación empírica de la teoría gradualista de la internacionalización. *Información Comercial Española*. N° 788. Págs. 7-18.
- HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. N° 2. Págs. 135-144.
- HAMBRICK, D. C. (2007). Upper Echelons theory: an update. *Academy of Management Review*. Vol. 32. N.º 2. Págs. 334-343.
- HAMBRICK, D. C.; GELETKANYCZ, M.A. Y FREDRICKSON, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. Págs 401- 418.
- HAMBRICK, D. C. Y MASON, P. (1984) Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*. Vol. 9. N° 2. Págs. 193-206.
- HAMBRICK, D.C., FINKELSTEIN, S. Y MOONEY. (2005). Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*. Vol. 30. N° 3. Págs 472- 491.

- HAMEL, G. Y PRAHALAD (1994). *Competing for the future*. Harvard Bussiness School. Boston.
- HANNAN, M. T. y FREEMAN, J. H. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. Nº 82. Págs. 929- 964.
- HAX, A. Y MAJLUF, N.(1991). *The strategy concept & process*. Prentice Hall. New Jersey.
- HAX, A.C. Y MAJLUF, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*. Vol. 18. Nº 3. Págs. 99-109.
- HEATH, J. (2009). The uses and abuses of Agency Theory. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 19. Nº 4. Págs. 497-528.
- HENDRY, J. (2005). Beyond self- interest: agency theory and the board in a satisficing world. *British Academy of Management*. Vol. 16. Págs. S55-S63.
- HERRMANN, P. Y DATTA, D. K. (2002). CEO sucesor characteristics and the choice of foreign market entry mode: an empirical study. *Journal of International Business Studies*. Third quarter. Vol. 33. Nº 3. Págs. 551-569.
- HERRMANN, P. Y DATTA, D. K. (2005). Relationships between top management team characteristics and internacional diversification: an empirical investigation. *British Journal of Managment*. Vol. 16. Págs. 69-78.
- HERRMANN, P. Y DATTA, D. K. (2006). CEO experiences: effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*. Vol. 43. Nº 4. Págs. 755-778.
- HILL, C. W. L. Y PHAN, P. (1991). CEO tenure as a determinant of CEO pay. *Academy of Management Journal*. Vol. 34. Nº 3. Págs 707-717.
- HILL, C.W. Y SNELL, S.A. (1988). External control, corporate strategy and firm performance in research intensive industries. *Strategic Management Journal*. Vol. 9. Págs. 577-590.
- HILLER, N. J. y HAMBRICK, D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decison- making. *Strategic Management Journal*. Vol. 26. Págs. 297-319.
- HITT, M. Y TYLER, B. (1991). Strategic decison models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Págs. 327- 351.
- HITT, M.; IRELAND, R.D. Y HOSKISSON, R.E. (1999). *Strategic Management*. South Western. Cincinati. Ohio.
- HITT, M.A.,TIHANYI, L., MILLER, T y CONNELLY, B. (2006). International diversification : antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*. Vol. 32. Nº. 6. Págs. 831-863.

- HOLMSTROM, B. (1987). Incentive compensation: practical design from a theory point of view. En *Incentives, cooperation and risk sharing*. Rowan y Littlefield. USA.
- HOLMSTROM, B. Y RICART, J. (1986). Managerial incentives and capital management. *Quarterly Journal of Economics*. Noviembre. Págs. 835-859.
- HOLZMÜLLER, H. H. Y HELMUT, K. (1991). On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firm. *Management International Review*. Vol. 31. Nº 4. Págs. 45-70.
- HOLZMÜLLER, H. H. Y KASPER, H. (1990). The decision- maker and export activity: a cross-national comparison of the foreign orientation of Austrian managers. *Management International Review*. Vol. 30. Nº. 3. Págs. 217-230.
- HOLZMÜLLER, H. H. Y KASPER, H. (1991). On a theory of export performance: personal and organizacional determinants of export trade activities observed in small and medium- sized firms. *Management International Review*. Vol. 31. Special Issue. Págs. 45- 70.
- HORST, T. (1973). The simple analytics of multinational firm behavior. In Connolly, M. Swoboda, editores. *International trade and money*. Allen and Unwind. London.
- HOSKISSON, R. Y HITT, M. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 9. Págs. 605-621.
- HURTADO, N.E. (2002). *La pyme y las estrategias de internacionalización: factores determinantes de su actitud frente a la exportación*. Editorial Universidad de Granada. Granada.
- HUSTED, B.W. (2007). Agency, Information and the structure of moral problems in business. *Organization Studies*. Vol. 28. Nº 2. Págs. 177-195.
- JACCARD, J; TURRISI, R. Y WAN, C.K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Sage University Papers. Newbury Park.
- JACOBIDES, M. G. Y CROSON, D. C. (2001). Information policy: shaping the value of agency relationships. *Academy of Management Review*. Vol. 26. Nº 2. Págs. 202-223.
- JAW, Y-L y LIN, W-T. (2009). Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO level and TMT level roles. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20. Nº 1. Págs. 220-233.
- JENSEN, M. C (1983). Organization theory and methodology. *The Accounting Review*. Vol. LVII. Nº 2. Págs. 319- 339.
- JENSEN, M. C. (1984). Takeovers: folklore and science. *Harvard Business Review*. Vol. 62. Nº 6. Págs. 109-121

- JENSEN, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *The American Economic Review*. Vol. 76. N° 2. Págs. 323-329.
- JENSEN, M.C. (1990). Self- interest, altruism, incentives and agency theory. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 7. N° 2. Págs. 40-45.
- JENSEN, M. C. Y MECKLING, W (1974). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. N° 4. Págs. 305-360.
- JENSEN, M. C. Y MURPHY, K. (1990). (a). Performance pay and top management incentives. *Journal of Political Economy*. Vol. 98. N° 2. Págs. 225- 264.
- JENSEN, M. C. Y MURPHY, K. (1990). (b) CEO incentives. It's not how much you pay, but how. *Harvard Business Review*. May- June. Págs. 138-153.
- JENSEN, M. Y ZAJAC, E. (2004). Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferentes and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 25. Págs. 507- 524.
- JIRAPORN, P.; MILLER, G.A.; SUK, S. y KIM, Y. S. (2008). Is earnings management opportunistic or beneficial? An agency theory perspective. *International Review of Financial Analysis*. Vol. 17. Págs. 622-634.
- JOHANSON, J. Y MATTSON, L.G. (1988). *Internationalization in industrial systems. A network approach. En Strategies in global competition*. Hood y Valhne editores. Cromm Helm. Dover.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Vol. 18. N° 1. Págs. 11-24.
- JOHANSON, J. Y VAHLNE, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*. Vol. 7. N° 4. Págs. 11-24.
- JOHANSON, J. Y WIEDERHEIM- PAUL (1975). The internationalization of the firm : four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. October. Págs. 305- 322.
- JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice- Hall. New York.
- KAHNEMAN, D. Y TVERSKY, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*. Vol. 47. N° 2. Págs. 263-291.
- KATSIKEAS, C.S. (1994). Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. *International Marketing Review*. Vol. 11. N° 3. Págs. 33-53.

- 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*. Vol. 5. N° 4. Págs. 53-72.
- KAYNAK, E. Y KOTHARI, V. (1984). Export behavior of small and medium sized manufactures: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*. Vol. 24. Págs. 61-68.
- KEEBLE, D. Y WALKER, S. (1994). New firms, small firms and dead firms: spatial patterns and determinants in the United Kingdom. *Regional Studies*. Vol. 28. N° 4. Págs. 411- 427.
- KENG, K. A. Y JIUAN, T. S. (1989). Differences between small and medium size exporting and non-exporting firms: nature or nurture. *International Marketing Review*. Vol. 6. N° 4. Págs. 27-40.
- KERR, J. (1985). Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Academy of Management Journal*. Vol. 28. N° 1. Pags. 155-179.
- KERR, J. Y KREN, L. (1992). Effect of relative decision monitoring on chief executive compensation. *Academy of Management Journal*. Vol. 35. N° 2. Págs. 370-397.
- KOGUT, B. (1983). Managing political risk assessment. *Sloan Management Review*. Vol. 24. N° 1. Págs. 71-73.
- KOGUT, B. (1985). Designing global strategies: profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*. Vol. 27. N° 1. Págs. 27-38.
- KREN, L. Y KERR, J. (1993). The effect of behaviour monitoring and uncertainty on the use of performance- contingent compensation. *Accounting and Business Research*. Vol. 23. N° 90. Págs. 159-168.
- LAFUENTE, A. y SALAS, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms: the case of new spanish firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Págs. 17-30.
- LAMBERT, R.A.; LACKER, D.F. y WEIGELT, K. (1993). The structure of organizational incentives. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 38. Págs. 438- 461.
- LAMBRIGHT, K.T. (2008). Agency theory and beyond: contracted providers' motivations to properly use service monitoring tools. *Journal of Public Administration Research and Theory*. N° 19. Págs. 207-227.
- LANT, T.; MILLIKEN, F.J. y BATRA, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : an empirical exploration. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. Págs. 585-608.

- LARRAZA-KINTANA, M; WISEMAN, R.M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. y WELBOURNE, T.M. (2007). Disentangling compensation and employment risks using the behavioral agency model. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. Págs. 1001-1019.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C.S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business*. Third quarter. Vol. 27. N° 3. Págs 517- 551.
- LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C.S. Y PIERCY, N. F. (1998). Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*. Vol. 6. N° 2. Págs. 74- 102.
- LEONTIEFF, W. (1953). Domestic production and foreign trade: the american capital position re-examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*. N° 97. Págs. 332- 349.
- LI, J y TANG, Y. (2010). CEO hubris and firm risk in China: the moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*. Vol.53. N° 1. Págs. 45-68.
- LORANGE, P. Y VANCIL, R.F. (1977). How to design a strategic planning system. *Harvard Business Review*. Vol. 54. N° 5. Pág. 75- 80.
- LUCIO, J.J. de; MINUES, R.;VALERO, M; y MEDNIK, G. (2008). Permanencia de las empresas en la exportación: una mirada a las características de su actividad exterior. *Información Comercial Española*. N° 840. Págs. 179-195.
- LUH, L. y HERACLEOUS (2010). Rethinking agency theory: the view from law. *Academy of Management Review*. Vol 35. N° 2. Págs. 294-314.
- LUMPKIN, G.T. Y DESS, G. G. (1995). Simplicity as a strategy- making process: the effects of stage of organizational development and environment on performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 38. Núm. 5. Págs. 1386- 1407.
- MACKEY, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*. N° 29. Págs. 1357-1367.
- MADRID, A. Y GARCIA, D. (2004). Influencia del tamaño, la antigüedad y el rendimiento sobre la intensidad exportadora de la pyme industrial española. *Información Comercial Española*. N° 817. Págs. 35- 49.
- MADRID, L. (2009). La empresa exportadora española. Características y su papel en el crecimiento de las exportaciones en el periodo 2000-2007. *Boletín Económico del ICE*. N° 2965. Págs. 3-12
- MAKOCZY, L. (1997). Measuring beliefs: accept no substitutes. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. Núm. 5. Págs. 1228-1242.
- MARCH, J. G Y SIMON, H. (1958). *Teoría de la Organización*. Ariel. Barcelona.

- MARTIN, Q; CABERO, M.T. Y ADANUY, R. (1999). *Paquetes estadísticos SPSS 8.0*. Hespérides. Salamanca.
- MARTINEZ, C. (2000). Determinantes en la internacionalización de las pymes. Casos de estudio en Alicante. *Economía Industrial*. Nº 332. Págs. 149- 162.
- MARTINS, L. Y KAMBIL, A. (1999). Looking back and thinking ahead: effects of prior success on managers' interpretations of new information technologies. *Academy of Management Journal*. Vol. 36. Núm. 6. Págs. 652-661.
- MASON, E. S. (1939). Price and production policies of large- scale enterprises. *American Economic Review*. Vol. 21. Págs. 243-261.
- MASULIS, R. W.; WANG, C. y XIE, F. (2009). Agency problems at dual- class companies. *The Journal of Finance*. Vol. LXIV. Nº 4. Págs. 1697-1727.
- McDONALD, M. L.; KHANNA, P. Y WESTPHAL, J.D. (2008). Getting them to think outside the circle: corporate governance, CEOs' external advice networks and firm performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 51. Nº 3. Págs. 453-475.
- McKNIGHT, P.J. y WEIR, C. (2009). Agency costs, corporate governance mechanisms and ownership structure in large UK publicly quoted companies: a panel data analysis. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. Nº 49. Págs. 139-158.
- MELIN, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic management Journal*. Vol. 13. Special Issue. Págs. 99-118.
- MELLE, M Y RAYMOND, J.L. (2001). Competitividad internacional de las PYMES industriales españolas. *Papeles de Economía Española*. Nº 89-90. Págs. 88-105.
- MENGUZZATTO, M. y RENAU, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel. Barcelona.
- MERINO, F. (1998). La salida al exterior de la pyme manufacturera española. *Información Comercial Española*. Nº 773. Págs. 13-24.
- MERINO, F. (2001). El proceso de internacionalización de las pymes. *Papeles de Economía Española*. Nº 89/90. Págs. 106-115.
- MERINO, F. Y RODRIGUEZ, D.R. (1997). A consistent analysis of diversification decisions with non-observable firm effects. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. Nº9. Págs. 733-743.
- MERZ, G. R. Y SAUBER, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 16. Nº7. Págs. 551-564.
- MICHAEL, S. C. Y PEARCE, J. A. (2004). Choosing constraints as a third solution to agency. *Journal of Management Studies*. Vol. 41. Nº. 7. Págs. 1171-1197.

- MICHEL, J. G. Y HAMBRICK, D.C. (1992). Diversification posture and top management Characteristics. *Academy of Management Journal*. Vol. 35. Nº 1. Págs. 9-38.
- MILGROM, P. Y ROBERTS, J. (1993). *Economía, Organización y Gestión de la Empresa*. Ariel. Barcelona.
- MILLER, C.C.; BURKE, L.M. Y GLICK, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives : implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. Págs. 39-58.
- MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*. Vol. 29. Nº 7. Págs. 770-791.
- MILLER, D. Y FRIESEN, P. (1983). Strategy making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*. Vol. 4. Págs. 221-235.
- MILLER, D.; DRÖGE, C, TOULOUSE, J. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*. Vol. 31. Nº 3. Págs. 544-569.
- MILLER, D; KETS, M. Y TOULOUSE, J. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy- making, structure and environment. *Academy of Management Journal*. June. Págs. 237-253.
- MILLER, D; KETS, M. Y TOULOUSE, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*. Vol. 32. Núm. 11. Págs. 1389-1409.
- MINONDO, A. (2010). Exports' productivity and growth across spanish regions. *Regional Studies*. Vol. 44. Nº 5. Págs. 569-577.
- MINTZBERG, H. (1976). The manager's job. Folklore and fact. *Harvard Business Review*. Vol. 53. Nº 4. Págs 1-49.
- MINTZBERG, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. Vol. 24. Nº 9. Págs. 66-76.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. Y LAMPEL, J. (1998). *Strategic Safari*. The Free Press. New York.
- MINTZBERG, H; QUINN, J; VOYER, J. (1997). *El proceso Estratégico*. Prentice Hall. México.
- MITTELSTAEDT, J.D.; HARBEN, G.N. Y WARD, W. A. (2003). How small is too small? Firm size as a barrier to exporting from the United States. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41. Nº 1. Págs. 68-84.

- MORAN, Z Y GHOSHAL, S. (1996). Theories of economic organization: the case for realism and balance. *Academy of Management Review*. Vol. 21. Nº 1. Págs. 58-72
- MORCK, R.; SHLEIFER, A. Y VISHNY, R. W. (1989). Alternative mechanisms for corporate control. *The American Economic Review*. Vol. 79. Nº 4. Págs 843- 853.
- MUSTEEN, M.; DATTA,D.K. y HERRMANN, P. (2009). Ownership structure and CEO compensation: implications for the choice of foreign market entry modes. *Journal of International Business Studies*. Nº 40. Págs. 321-338.
- NADKARNI, S. Y HERRMAN, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility and firm performance: the case of indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*. Vol. 53. Nº 5. Pág. 1050- 1073.
- NAIKER, V.; NAVISSI, F. y SRIDHARAN, VG. (2008). The agency cost effects of unionization on firm value. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 20. Págs. 133-152.
- NAMAN, J. L. Y SLEVIN, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. Págs. 137-153.
- NAVARRO, A. (2002). Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización. *Información Comercial Española*. Nº 802. Págs. 99-114.
- NELSON,T. (2003). The persistente of founder influence: management, ownership and performance effects at inicial public offering. *Strategic Management Journal*. Vol. 24. Nº 8. Págs. 707-725.
- NOËL, A. (1989). Strategic cores and magnificent obsessions: discovering strategy formation through daily activities of CEOs. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Págs. 33-49.
- NORBURN, D. (1989). The chief executive: a breed apart. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Págs. 1-15.
- NOURAYI, M.M. (2010). Speculative markets and CEO compensation. *The Journal of Global Business Issues*. Vol. 4. Nº 1. Págs. 37-48.
- OCAÑA, C. Y SALAS, V. (1983). La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas. *Cuadernos Económicos de ICE*. Nº 22-23. 157-182.
- OHLIN, B. G (1933). *Interregional and International Trade*. Harvard University Press. Cambridge.
- OLSON, B. J., PARAYITAM, S. Y TWIGG, N. (2006). Mediating role of strategic choice between top management team diversity and firm performance: Upper Echelons Theory revisited. *Journal of Business and Management*. Vol. 12. Nº 2. Págs. 111-126.

- ORTIN, P. Y SALAS, V. (1997). The compensation of Spanish executives. A test of a managerial talent allocation model. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 15. Págs. 511-532.
- OVIATT, B (1988). Agency and transaction cost perspectives on the manager shareholder relationship: incentives for congruent interests. *Academy of Management Review*. Vol. 13. Nº 2. Págs. 214-225.
- PALMER, T; WISEMAN, R. (1999). Decoupling risk taking from income stream uncertainty: a holistic model of risk. *Strategic Management Journal*. Vol. 20. Págs. 1037-1062.
- PANSIRI, J. (2005). The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*. Vol. 43. Nº 9. Págs 1097- 1113.
- PANSIRI, J. (2007). How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector. *International Journal of Tourism Research*. Nº 9. Págs. 243-255.
- PAPADAKIS, V.; LIOUKAS, S. Y CHAMBERS, D. (1998). Strategic decision, making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. Págs. 115-147.
- PATZELT, H.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D.y FISCHER, H.T. (2009). Upper Echelons and portfolio strategies of venture capital firms. *Journal of Business Venturing*. Nº 24. Págs. 558-572.
- PATZELT, H.; KNYPHAUSEN-AUFSEß, D.y NIKOL, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: an upper echelon perspective. *British Journal of Management*. Vol. 19. Págs.205-221.
- PEARCE, J.; STEVENSON, W. Y PERRY, J. (1985). Managerial compensation based on organizational performance: a time series analysis of the effects of merit pay. *Academy of Management Journal*. Vol. 28. Núm. 2. Págs. 261-278.
- PEREZ, C. (2004). *Técnicas de Análisis Multivariante de datos*. Pearson Educación. Madrid.
- PEREZ, P, y SANTOS, V. (1998). Retribuir a los altos directivos: ¿ pagos fijos o variables?. *Estudios Empresariales*. Núm.98/3. Págs. 16- 25.
- PEREZ, P. (1997). *Retribución de altos directivos en empresas españolas: un enfoque de agencia*. Tesis doctoral. Valladolid.
- PETERAF, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. Págs 179- 191.
- PETERSON, R; MARTORANA, P.V.; SMITH, D.B. Y OWENS, P.D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management dynamics: one mechanism by

- which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.88. Nº 5. Págs. 795-809.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York.
- PORTER, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza y Janes editores. Barcelona.
- PORTER, M. E. (1991). Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Special Issue. Págs. 95-117.
- RABINO, S. (1980). An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies. *Management of International Review*. Vol. 20. Nº 1. Págs. 67-73.
- RAJAGOPALAN, N. Y DATTA, D. (1996). CEO characteristics: does industry matter?. *Academy of Management Journal*. Vol. 39. Nº 1. Págs. 197-215.
- RAJAGOPALAN, N. Y FINKELSTEIN, S. (1992). Effects of strategic orientation and environmental change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. Págs 127-142.
- RAMIREZ, M.; ALCALDE, N.; DEJO, N.; GARCIA, N. y ROSELL, J. (2007). *Las exportaciones de la pyme aragonesa*. Documento de Trabajo 40/2007. Fundación Economía Aragonesa.
- REDIKER, K. Y SETH, A. (1995). Boards of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*. Vol. 16. Págs. 85-99.
- REED, R. Y REED, M. (1989). CEO experience and diversification strategy fit. *Journal of Management Studies*. Vo. 26. Nº. 3. Págs. 251-269.
- REID, S. (1981). The decision- maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*. Fall. Págs. 101-112.
- RENAU, J.J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *Revista Asturiana de Economía*. Nº 6. Págs. 41- 62.
- REUBER, A.R. Y FISCHER, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMES. *Journal of International Business Studies*. Cuarto trimestre. Págs. 807- 825.
- RICARDO, D. (1817). *On the principles of political Economy and taxation*. Reimpresión de 1985. Orbis. Barcelona.
- RICH, J. y LARSON, J. (1987). *Why some long- term incentives fail*. En *Incentives, cooperation and risk sharing*. Rowan y Littlefield. USA.

- ROMERO, G. (1997). *La retribución del directivo y la estrategia empresarial: una aproximación al caso español*. Tesis Doctoral. Sevilla.
- RONDA, G.A. Y GUERRAS, L.A. (2010). *Dinámica de la evolución del concepto de estrategia 1962-2008: un análisis de co-palabras*. Ponencia presentada al XX Congreso Nacional ACEDE. Granada
- ROTH, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*. Vol. 38. Nº 1. Págs. 200-231.
- RUTHERFORD, M.; BUCHHOLTZ, A.K. Y BROWN, J.A. (2007). Examining the relationships between monitoring and incentives in corporate governance. *Journal of Management Studies*. Vol. 44. Nº3. Págs. 414-430.
- SALAS, V. (1990). Evaluación relativa de gerentes y competencia industrial. *Cuadernos Económicos del ICE*. Núm. 45/2. 145- 163.
- SALAS, V. (2001). *Economía de la Empresa: Decisiones y organización*. Ariel. Barcelona.
- SAMBHARYA, R. B. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*. Vol. 17. Págs. 739-746.
- SANDERS, WM. G. Y CARPENTER, M.A. (1998). Internationalization and firm governance: the roles of CEO compensation, top team composition and board structure. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. Nº 2. Págs.158-178.
- SANDERS, WM., HAMBRICK, D.C. (2007). Swinging for the fences: the effects of CEO stock options on company risk taking and performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 50. Nº 5. Págs. 1055-1078.
- SANTOS, M. V. (1991). *El empresario y la Empresa en el capitalismo. El estudio de la jerarquía y la organización a lo largo de la historia del pensamiento económico*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense.
- SANTOS, M. V.; GARCIA, M.T. Y VALLELADO, E. (2011). La percepción directiva: influencia del perfil cognitivo y de factores contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa*. Vol. 14. Págs 67-77
- SCHEDDEL, D. E. Y HATTEN, K. J (1972). Business policy or Strategic Management: A broader view for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. Vol. 1. Págs. 99-102
- SCHLEGELMILCH, B.B. (1986). Can export performance be explained by attitudinal differences?. *Managerial and Decision Economics*. Vol. 7. Págs. 259-254.

- SCHUMPETER, J. (1971). *Historia del análisis económico*. Ariel.
- SEGEV, E. (1989). A systematic comparative analysis and synthesis of two business- level strategic typologies. *Strategic Management Journal*. Vol. 10. Págs. 487-505.
- SERRA, A. (1986). *Sistema Económico y Empresa*. Ariel. Barcelona.
- SHAPIRO, S. (2005). Agency theory. *Annual Reviews of Sociology*. Vol. 31. N° 1. Págs 263-284.
- SHARMA, S. (2000). Managerial interpretations and organizacional context as predictors of corporate choice of enviromental strategy. *Academy of Management Journal*. Vol. 43. N° 4. Págs. 681-697.
- SHLEIFER, A. Y VISHNY, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*. Vol. LII. N° 2. Págs. 737-783.
- SIERRA, M.P. y MARTINEZ, A. (2009). Impacto del proceso de integración europea sobre las exportaciones de Castilla y León (1993-2007): un análisis axonométrico a partir de la ecuación de gravedad. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol. 27. N° 3. Págs 1-34.
- SIMPSON, C. Y KUJAWA, D. (1974). The export decisión process: an empirical inquiry. *Journal of Internacional Business Studies*. Vol. 5. N° 1. Págs. 107-117.
- SITKIN, S. Y PABLO, A. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*. Vol. 17. Núm. 1. Págs. 9-38.
- SMART, D. Y HITT, M. (1994). A mid-range theory regarding the antecedents of restructuring types: an integration of agency, upper echelon and resource- based perspectives. *Advances in Strategic Management*. Vol. 10. Págs. 159-186.
- SMITH, A. (1776). *The Wealth of Nations*. Modern Library. New York.
- SMITH, L.; JIANG, J. Y YANYAN, I. (2010). What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure. *The Accounting Review*. Vol. 85. N° 4. Págs. 1131-1162.
- STIGLITZ, J. (1987). The design of labor contracts: the economics of incentives and risk sharing. En *Incentives, cooperation and risk sharing*. Rowan y Littlefield. USA.
- STOREY, D.; WATSON, R. Y WYNARCZYK, P. (1995). The remuneration of non- owner managers in UK unquoted and unlisted securities market enterprises: an empirical analysis of firm specific, human capital and job history influences. *Small Business Economics*. N° 7. Págs. 1-13.
- STRANDHOLM, K.; KUMAR, K. Y SUBRAMANIAN, R. (2004). Examining the interrelationships among perceived enviromental change, strategic response, managerial

- characteristics and organizational performance. *Journal of Business Research*. Nº 57. Págs. 58-68.
- STROTH, L. K.; BRETT, J. M.; BAUMANN, J. P. Y REILLY, A. H. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*. Vol. 39. Nº 3. Págs. 751-767.
- SUAREZ, I. (1999). El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica. *Papeles de Economía Española*. Vol. 78- 79. Págs. 78-100.
- SUAREZ, S.; OLIVARES, A. Y GALVAN, I. (2002). La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: el caso de las empresas exportadoras canarias. *Información Comercial Española*. Nº 802. Págs. 83- 97.
- SUAREZ, S.M.; ALAMO, F. Y GARCIA, J.M. (2002). Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: evidencia empírica en el sector vitivinícola español. *Revista CEDE*. Nº 13. Págs 519-543.
- SUAREZ, S.M.; GARCÍA, J.M. Y ALAMO, F. (1999). El compromiso exportador de las empresas: un modelo basado en las percepciones directivas. Ponencia presentada en el Primer Congreso Iberoamericano de la Academy of Management. Madrid.
- SULLIVAN, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*. Vol. 25. Nº. 2. Págs. 325-342.
- SUTCLIFFE, K. M. (1994). What executives notice: accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*. Vol. 37. nº 5. Págs. 1360- 1378.
- TALKE, K.; SALOMO, S. Y ROST, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy*. Vol. 39. Págs. 907-918.
- TAT, B. y WAI, T. (2008). Effects of control mechanisms on positive organizational change. *Journal of Organizational Change*. Vol. 21. Nº 3. Págs. 385-404.
- TAYLOR, R. N. (1975). Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 18. Nº 1. Págs. 74- 81.
- THOMAS, A. S. Y SIMERLY, R. (1995). Internal determinants of corporate social performance: the role of top managers. *Academy of Management Journal*. Vol. 41. Nº 3. Págs. 411- 415.
- THOMAS, A. S.; LITSCHERT, R. Y RAMASWAMY, K. (1991). The performance impact of strategy manager coalignment: an empirical examination. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. Págs. 509-522.

- TIHANYI, L. ; ELLSTRAND, A. E.; DAILY, C. M. Y DALTON, D. R. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*. Vol. 26. Nº. 6. Págs. 1157-1177.
- TOSI, H.L.; BROWNLEE, A.L., SILVA, P. Y KATZ, J. P. (2003). An empirical exploration of decision- making under agency controls and stewardship structure. *Journal of Management Studies*. Vol. 40. Nº 8. Págs. 2053-2071.
- TOSI, H.L.;GOMEZ- MEJIA, L.R. (1989) The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*. Nº. 34. Págs. 169-189.
- TOSI, H.L; KATZ, J.P. y GOMEZ- MEJIA, L. R. (1997). Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. Nº. 3. Págs. 584- 602.
- TUGGLE, C.S.; SIRMON, D.G.; REUTZEL, C.R. y BIERMAN, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizacional performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*. Nº 31. Págs. 946-968.
- TYLER, B.B. Y STEENSMA, K. (1998). The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. Nº 7. Págs. 939-965.
- VALDALISO, J; LOPEZ, S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Crítica. Barcelona.
- VAZQUEZ, C.; ENTRIALGO, M. Y FERNANDEZ, E. (2000). El éxito de la pyme en función de los rasgos del propietario que la dirige. *Estudios Empresariales*. Nº 102. Págs. 63-67.
- VAZQUEZ, E. (2000). Composición del Consejo de Administración, control e implicaciones en la toma de decisiones estratégicas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*. Vol. 10. Págs. 365-380.
- VAZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J.A. (1994). *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*. Civitas. Madrid.
- VENKATRAMAN, N. (1989). The concept of fit in strategy research toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*. Vol 14. Nº 3. Págs. 423-444.
- VERNON, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 80. Nº 1. Págs. 72-91.
- VON NEUMANN, J Y MORGENSTERN, O. (1947). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press. New Jersey.

- WALDMAN, D. A.; RAMIREZ, G.G., HOUSE, R. J. Y PURAMAN,P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. Núm. 1. 134-143.
- WALLER, M.J., HUBER, G. P. Y GLICK, W.H. (1995). Functional background as a determinant of executives selective perception. *Academy of Management Journal*. Vol. 38. Nº 4. Págs. 943-974.
- WALLY, S. y BAUM, J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*. Vol. 37. Nº 4. Págs. 932-956.
- WALLY, S. Y BECERRA, M. (2001). Top management team characteristics and strategic changes in international diversification: the case of US multinationals in the European community. *Group & Organization Management*. Vol. 26. Nº 2. Págs. 165-189.
- WALSH, J. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*. Vol. 31. Núm. 4. Págs. 873-896.
- WALSH, J. y SEWARD, J. (1990). On efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*. Vol. 15. Nº 3. Págs. 421-458.
- WARD, D. y FILATOTCHEV, I. (2010). Principal- principal- agency relationships and the role of external governance. *Managerial and decision economics*. Nº 31. Págs 249-261.
- WEIGELT, K. Y MACMILLAN, I. (1988). An interactive strategic analysis framework. *Strategic Management Journal*. Vol. 9. Nº 7. Págs. 27-40.
- WEINER, N. Y MAHONEY, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational and leadership influences. *Academy of Management Journal*. Vol. 24. Nº 3. Págs. 453-470.
- WELCH, L.S. Y WIEDERSHEIM- PAUL, F (1980). Initial export: a marketing failure?. *Journal of Management Studies*. Vol 17. Nº4. Págs 334- 344.
- WEST, C. T. Y SCHWENK, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: a report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*. Vol. 17. Págs. 571-576.
- WEST, C. Y SCHWENK, C. Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: a report or resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*. Vol. 17. Págs. 571-576.

- WESTHEAD, P. Y BIRLEY, S. (1994). Enviroments for business the registrations in the United Kingdom, 1987-1990. *Entrepreneurship and regional development*. Vol. 6. Nº 1. Págs. 29-62.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. Y UCBASARAN, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource based view. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16. Nº 4. Págs. 333-357.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M. Y UCBASARAN, D. (2002). International market selection strategies selected by “micro” and small firms. *Omega*. Vol. 30. Nº 1. Págs . 51-68.
- WESTPHAL, J. (1992). Collaboration in the boardroom: behavioral and performance consequences of CEO- board social ties. *Academy of Management Journal*. Vol. 42. Nº 1. Págs 7- 24.
- WESTPHAL, J. (1998). Boards games: how CEOs adapt to increases in structural board independence from management. *Administrative Science Quaterly*. Núm. 43. Págs. 511-537.
- WESTPHAL, J. Y ZAJAC, E. J. (1998). The symbolic of management for stockholders: corporate governance reforms and shareholder reactions. *Administrative Science Quarterly*. Nº 48. Págs. 127-153.
- WIEDERSHEIM- PAUL, F.; OLSON, H.C.Y WELCH, L.S. (1978). Pre- export activity: the first step in internationalizaion. *Journal of International Business Studies*. Vol. 9. Nº 1. Págs 47- 58.
- WIKLUND, J. Y SHEPHERD, D. (2003). Knowledge- based resources, entrepreneurial orientation and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*. Vol. 24. Nº 13. Págs. 1307- 1316.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press. New York.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press. New York
- WOWAK, A. y HAMBRICK (2010). A model of person- pay interaction: how executives vary in their response to compensation arrangements. *Strategic Management Journal*. Nº 31. Págs. 803-821.
- WRIGHT, P.; PERRIS, S.; SARIN, A. Y AWASTHI, V. (1996). Impact of corporate insider, blockholder and institutional equity ownership on firm risk taking. *Academy of Management Journal*. Vol. 39. Nº 2. Págs. 441- 463.

- WU, S; LEVITAS, E. Y PRIEM, R. (2005). CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism. *Academy of Management Journal*. Vol. 48. Nº 5. Págs. 859-873.
- WU, H-L. (2008). How do board- CEO relationships influence the performance of new product introduction? Moving from single to interdependent explanations. *Corporate Governance*. Vol. 16. Nº 2. Págs 77-89.
- YANG, Y.S.; LEONE, R. P. Y ALDEN, D.L. (1992). A market expansion ability approach to identify potencial exporters. *Journal of Marketing*. Vol. 56. Págs 84-96.
- YAPRAK, A. (1985). A empirical study of the differences between small exporting and non-exporting US firms. *International Marketing Review*. Vol. 2. Págs. 72-83.
- YOUNG, S.; HAMILL, J.; WHEELER, C. Y DAVIES, J.R. (1991). *Penetración y desarrollo de los mercados internacionales*. Plaza & Janes. Barcelona.
- ZAJAC, E. (1990). CEO selection, sucesion, compensation and firm performance: a theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*. Vol. 11. Págs. 217- 230.
- ZAJAC, E. Y WESTPHAL, J. (1994). The costs and beneficts of managerial incentives and monitoring in large U. S. corporations: when is more not better?. *Strategic Management Journal*. Vol. 15. Págs. 121-142.
- ZAJAC, E. Y WESTPHAL, J. (1995). Accounting for the explanations of CEO compensation: substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*. Núm. 40. Págs. 283- 308.
- ZUBAIR, M. (2009). Legal analysis of agency theory: an inquiry into the nature of corporation. *International Journal of Law and Management*. Vol. 51. Nº 6. Págs. 401-420.

## PAGINA WEB

[www.ine.es](http://www.ine.es). INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA.

# ANEXO I

## CUESTIONARIO

1. Su nombre es .....

2. Cargo que ocupa actualmente .....

3. Nombre de la empresa .....

4. ¿Cuántos años lleva usted en este puesto de trabajo? .....

5. Su edad es:

Menos de 25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Entre 46 y 60	Más de 61
1	2	3	4	5

6. Su nivel de formación académica es

Educación Obligatoria	Bachiller	Diplomado	Licenciado	Master
1	2	3	4	5

7. Durante su formación académica estudió alguna asignatura o materia relacionada con el comercio internacional? ¿Durante cuántos cursos académicos estudió dichas materias?

No	Menos de 1 curso	1 ó 2	3 ó 4	Más de 4
1	2	3	4	5

8. ¿Es usted capaz de mantener una conversación de tipo comercial en un idioma distinto al español? ¿En cuántos idiomas?

Ninguno	Uno	Dos	Tres	Más de tres
---------	-----	-----	------	-------------

9. ¿Ha recibido formación fuera de España? ¿Durante cuánto tiempo?

Nunca	Menos de 6 meses	Entre 6 meses y 2 años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años
1	2	3	4	5

10. ¿Cuánto tiempo ha trabajado fuera de España?

Nunca	Menos de 6 meses	Entre 6 meses y 2 años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años
1	2	3	4	5

11. ¿Cuántos años lleva usted trabajando en esta empresa?

Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 4 y 8 años	Entre 9 y 15 años	Más de 15 años
1	2	3	4	5

12. Tiene su empresa participación de capital extranjero? No      Sí

13. Señale el número de años de experiencia en las siguientes áreas, donde experiencia ESCASA se refiere a entre 1 y 3 años de experiencia, experiencia MEDIA entre 4 y 6 años de experiencia, experiencia AMPLIA entre 7 y 9 años y MUY AMPLIA más de 9.

	Ninguna	Escasa	Media	Amplia	Muy amplia
Producción, ingeniería o I+D	1	2	3	4	5
Marketing, ventas	1	2	3	4	5
Finanzas, contabilidad	1	2	3	4	5
Dirección general	1	2	3	4	5
Otras (indique)	1	2	3	4	5

14. Su remuneración ¿tiene un componente variable, es decir, que depende de los resultados de su empresa?

Ninguno	Entre 1 y 10%	Entre 10 y 30%	Entre 30 y 50%	Más del 50%
1	2	3	4	5

15. ¿Su participación en el capital de la empresa es?

No existe	Pequeña	Significativa	Mayoritaria	Unico propietario
1	2	3	4	5

16. ¿Su empresa realiza exportaciones? No Si Desde el año

**OPINION DIRECTIVA** Señale si está totalmente de acuerdo (5) o en desacuerdo (1) con las siguientes afirmaciones

17. Mi empresa dedica más recursos que mis competidores a I+D	1	2	3	4	5
18. Mi empresa dedica más recursos que mis competidores a publicidad	1	2	3	4	5
19. Mi empresa elabora los bienes y servicios con mayor calidad que el resto de mis competidores	1	2	3	4	5
20. Mi empresa desarrolla y aplica la tecnología a la producción de bienes que el resto de mis competidores	1	2	3	4	5
21. Mi empresa identifica las necesidades de los clientes y desarrolla bienes más adecuados para ellos que el resto de mis competidores	1	2	3	4	5
22. Mi empresa produce con costes más bajos que mis competidores	1	2	3	4	5
23. Mi empresa ofrece bienes a precios más bajos que mis competidores	1	2	3	4	5
24. Los clientes tienen una excelente imagen de mi empresa	1	2	3	4	5
25. Mis clientes opinan que mis productos son de una extraordinaria calidad	1	2	3	4	5

26. Las personas que trabajan en mi empresa están muy cualificadas	1	2	3	4	5
27. Las personas que trabajan en mi empresa están muy motivadas para su trabajo	1	2	3	4	5
28. Mi empresa posee activos mucho más valiosos que mis competidores	1	2	3	4	5
29. Mi empresa posee conocimientos más valiosos que mis competidores	1	2	3	4	5
30. Mi empresa utiliza mejor los recursos que mis competidores	1	2	3	4	5
31. El fracaso debe ser evitado a toda costa	1	2	3	4	5
32. Me siento animado a experimentar, identificar nuevos, innovadores bienes	1	2	3	4	5
33. Deseo tomar riesgos	1	2	3	4	5
34. Soy una persona dinámica y emprendedora	1	2	3	4	5
35. El largo plazo es más importante que el corto plazo	1	2	3	4	5
36. Aunque mi opinión pueda verse como extraña, me gusta llevarla a cabo	1	2	3	4	5
37. Prefiero hacer cosas nuevas a realizar siempre lo mismo	1	2	3	4	5
38. Es más interesante vivir en condiciones cambiantes	1	2	3	4	5
39. Las personas que se arriesgan llegan más lejos que las que no lo hacen	1	2	3	4	5
40. Hacer siempre lo mismo lleva a una vida feliz	1	2	3	4	5
41. Organizo mis vacaciones para que sean cambiantes y excitantes	1	2	3	4	5
42. Debo realizar presupuestos y seguirlos fielmente	1	2	3	4	5
43. Mi libertad para contratar personas o realizar una acción es muy elevada	1	2	3	4	5

¿Quiere que le enviemos los resultados de la investigación? No Sí

**GRACIAS POR SU TIEMPO Y SU VALIOSISIMA COLABORACION**