ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Villena Manzanares, Francisco

Article

El desempeño exportador en las pymes manufactureras a través de un modelo estructural basado en intangibles

Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa

Provided in Cooperation with:
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla

Suggested Citation: Villena Manzanares, Francisco (2016) : El desempeño exportador en las pymes manufactureras a través de un modelo estructural basado en intangibles, Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa, ISSN 1886-516X, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Vol. 21, pp. 160-187

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/174241

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

REVISTA DE MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA (21). Páginas 160–187.
Junio de 2016. ISSN: 1886-516X. D.L: SE-2927-06.
URL: http://www.upo.es/RevMetCuant/art.php?id=121

El desempeño exportador en las pymes manufactureras a través de un modelo estructural basado en intangibles

Villena Manzanares, Francisco
Universidad Europea de Madrid y Universidad de Sevilla (España)
Correo electrónico: fvillena@us.es

RESUMEN

Esta investigación ensaya y analiza empíricamente la influencia de ciertos aspectos intangibles empresariales sobre el desempeño exportador de la PYME manufacturera. En concreto, el modelo de investigación propuesto, evalúa las relaciones entre la dirección participativa, la cultura emprendedora y la orientación innovadora, la capacidad directiva (orientada al comercio exterior) y el desempeño exportador.

Considerando la orientación innovadora como un factor clave en este tipo de empresas para competir en los mercados exteriores, y el desempeño exportador como una medida del éxito competitivo, profundizamos en cómo afecta promover una cultura emprendedora, y cómo influye la capacidad directiva para la conquista de mercados externos. Para ello, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, se ha evaluado una muestra de 180 PYMES manufactureras, aplicando la técnica Partial Least Squares (PLS). Los resultados ponen de manifiesto que la cultura emprendedora es una variable mediadora entre el estilo de dirección participativo y la orientación innovadora de la empresa, y la capacidad directiva influye en el desempeño exportador pero no modera la relación entre la orientación innovadora y el desempeõ exportador.

Palabras claves: cultura emprendedora; desempeño exportador; orientación innovadora; dirección participativa; capacidad directiva.
Clasificación JEL: L21; M14; M3.
MSC2010: 62H25; 62J99.

Artículo recibido el 06 de diciembre de 2014 y aceptado el 22 de junio de 2016.

The export performance in manufacturing SMEs through a structural model based on intangibles

ABSTRACT

This research tested and empirically analyzes the influence of certain intangibles business on the export performance of manufacturing SMEs. Specifically, the proposed research model assesses the relationship between participative management, entrepreneurial culture and innovative orientation, managerial capacity and export performance.

Considering the innovative orientation as a key in these businesses to compete in foreign markets, and export performance as a measure of competitive success, elaborate on how it affects promote an entrepreneurial culture, and how it influences managerial capacity to conquer external markets. The technique Partial Least Squares (PLS) has been applied in 180 manufacturing SMEs. The results show that the entrepreneurial culture is a mediating variable between participatory management style and innovative orientation of the company and managerial capacity affect export performance but not moderate the relationship between innovation and export performance orientation.

Keywords: entrepreneurial culture; export performance; innovative orientation; participative management; managerial ability.
JEL classification: L21; M14; M3.
MSC2010: 62H25; 62J99.

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) son decisivas para el crecimiento económico debido a su elevada proporción en los diferentes sectores de actividad; por lo que el estudio de las mismas es valioso, dado que su impacto económico se considera en la literatura equivalente al de las grandes empresas.

La globalización, el crecimiento de la competencia y los continuos avances en la tecnología y comunicación, han provocado cambios en la aptitud de las empresas, siendo la flexibilidad primordial para que una organización pueda adaptarse a este entorno dinámico y competitivo. Por estas razones, incentivar el desarrollo de los negocios internacionales, y en particular de las exportaciones, es una política actual para muchas compañías; pero dar el salto a la exportación o mejorarla implica el estudio de ciertos aspectos culturales y organizativos que pueden dar lugar a la explicación de fenómenos que aún se desconocen.

El concepto de cultura organizativa no es novedoso en el ámbito de la dirección estratégica, pero sí lo es si tenemos en cuenta la perspectiva de fomentar, dentro de la filosofía empresarial, una cultura emprendedora, cuyo tratamiento debe iniciarse desde la gerencia con programación de actividades y conductas que involucren a toda la organización mejorando el desempeño organizativo. La literatura señala que las PYMEs son muy diferentes en comportamiento a las empresas de mayor tamaño, debido a las características únicas de los miembros del equipo directivo que en multitud de casos son empresas familiares. Las PYMEs industriales compiten en el mercado nacional y actualmente tienden a utilizar la estrategia de exportación para competir y posicionar sus productos en mercados externos, debido a una expansión de su actividad, o una disminución de ventas por la inclusión de nuevos competidores en su sector de actividad, o bien para mantenerse y subsistir en el mercado nacional. La literatura sobre exportación afirma que disponer de esta opción es una revelación del éxito empresarial y también es una estrategia que permite mejorar la rentabilidad.

La relación entre la innovación y la internacionalización empresarial ha sido ampliamente estudiada en la literatura, al igual que el estudio de los determinantes del desempeño exportador fruto del gran interés suscitado entre los investigadores. Para la gerencia, la innovación debe ser primordial ya que, como sabemos, la innovación se basa en introducir nuevas soluciones a las necesidades actuales y futuras de manera original. Pero quizás en el inicio del proceso donde la empresa empieza a innovar en cualquiera de sus

dimensiones, es el tipo de cultura organizativa existente en la empresa la responsable de fomentar la innovación en cualquiera de sus ámbitos.

A pesar de que la literatura ha progresado en percibir la importancia que adquiere el comportamiento organizativo de los ejecutivos, existen ciertos rasgos y mecanismos psicológicos que unen la personalidad de los directores con la influencia estratégica y el desempeño que todavía están sin explorar (Boal y Hooijberg, 2000; Avolio *et al.*, 2003).

También existen abundantes estudios que muestran como la creatividad y el dinamismo son importantes para elevar la competitividad empresarial, pero son escasos los trabajos que se centran en estudiar las características organizativas que conducen a la innovación y cómo afectan dichos comportamientos al comercio internacional. Por otra parte, la importancia del papel del directivo en la organización, ha llevado a numerosos investigadores a avanzar en su estudio, siendo el estilo directivo una variable fundamental estudiada desde diversas perspectivas y enfoques. Todas las acciones emprendedoras y estratégicas que surgen en la organización a menudo pretenden encontrar un nuevo mercado (Ireland *et al.*, 2001).

Por tanto, este trabajo pretende desde la perspectiva adoptada para las relaciones que se presentan, establecer un modelo estructural en base a la literatura, que permita predecir el impacto de ciertas características internas de la empresa que conduzcan al desempeño exportador.

Para ello, el trabajo se estructura en varios apartados: el primero corresponde a la introducción; el segundo al marco teórico, donde se definen las variables de estudio y se formulan las hipótesis de investigación en base al análisis de la literatura previa, estableciéndose el modelo de investigación; en el tercer apartado se presenta la metodología utilizada para contrastar las hipótesis; y el cuarto detalla los resultados alcanzados. Finalmente, se exponen las principales conclusiones e implicaciones prácticas de este trabajo, limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones en este campo.

2. MARCO TEORICO

Como sabemos, la dirección estratégica estudia las causas de las diferencias de rendimiento entre las empresas (Schendel y Hofer, 1979; Teece *et al.*, 1997; Farjoun, 2002; Ireland *et al.*, 2001). Para ello, estudia los esfuerzos de las compañías para alcanzar ventajas competitivas sostenibles concluyentes de su éxito (Porter, 1980).

2.1. La dirección participativa

La dirección de una organización puede entenderse como la responsabilidad para determinar y coordinar los recursos, tanto tangibles como intangibles. La importancia del estudio del papel del directivo ha llevado a numerosos investigadores a profundizar en su estudio, adoptándose diferentes puntos de vista para clasificar los diferentes estilos directivos en función de las características personales y habilidades directivas. La responsable de cambiar determinados recursos humanos y materiales en una empresa productiva es la dirección empresarial (Drucker, 1954).

La dirección participativa es un concepto clásico en la dirección de empresas, puesto que la gestión participativa viene estudiándose desde hace varias décadas (Lawler, 1993). Son muchos los autores que reconocen que la dirección participativa es adecuada en los cambios organizativos, ya sea en productos o en procesos.

La gestión participativa y los comportamientos innovadores de una empresa están unidos de forma ambigua, según los estudios de casos de organizaciones emprendedoras llevados a cabo por Kanter (1983). En esencia, el estilo de dirección participativo se caracteriza porque el directivo considera la opinión de los subordinados y les consulta para decidir, implicando a los empleados en la toma de decisiones (Cole *et al.*, 1993; Cotton *et al.*, 1988).

2.2. La cultura emprendedora como fuente de ventajas competitivas

La cultura emprendedora, desde un punto de vista empresarial, es un concepto que engloba a toda la organización en términos de conducta y podemos considerarla como un recurso intangible, ya que nace en el seno de la organización; es imperfectamente imitable, e insustituible, por lo que la cultura emprendedora puede considerarse como una fuente de ventajas competitivas, cuyo estudio y repercusiones con respecto a otras variables de la empresa, todavía no han sido estudiadas con profundidad, debido quizás a que no resulta sencilla la medición del grado de cultura emprendedora que presenta una compañía.

El comportamiento organizativo en las PYMEs, donde la estructura empresarial es muy centralizada, ha posicionado al gerente o director como el agente de cambio más influyente, pues es él quien toma las principales decisiones (Thong, 1999). Por lo anterior, deducimos

que el responsable de iniciar una actitud hacia una cultura emprendedora es el propio gerente de la empresa.

Toda organización admite unas conductas de los empleados a la hora de desenvolverse en sus gestiones y labores, pero lamentablemente es desconocido cómo repercuten dichas conductas en ciertos aspectos del desarrollo empresarial.

La cultura emprendedora en el ámbito estratégico, motiva el aprendizaje colaborativo y provoca actitudes que favorecen la creatividad y promueven capacidades para superar las dificultades del empleado en las tareas diarias, generando destrezas a través del pensamiento creativo y habilidades para la resolución de conflictos. Lo anterior favorece la iniciativa del empleado para que ofrezca soluciones rápidas a problemas de forma flexible, por lo que la cultura emprendedora conlleva un aspecto mucho más amplio de actitudes positivas.

La creatividad y la capacidad de descubrir formas innovadoras para responder al entorno, pueden ser factores clave en el éxito de la empresa (Bird, 1989). Para ello es de vital importancia que los directivos estén preparados para el cambio, tanto en los mercados como en los productos y la tecnología, así como en los estilos de dirección que comprometen a una organización.

Fomentar una cultura emprendedora supone querer desarrollar capacidades de cambio, experimentar con las ideas propias y reaccionar con mayor apertura y flexibilidad. En empresas manufactureras, lo anterior, dota a la organización de capacidad para reaccionar y resolver los problemas que surjan de la manera más rápida posible.

También entendemos que la cultura emprendedora busca el desarrollo de la empresa a través del crecimiento del empleado, favoreciendo comportamientos que potencien las habilidades comunicativas y participativas de toda la organización. Por tanto, una organización necesita una estructura flexible que mejore la comunicación y la trasferencia de ideas y conocimientos (Dougherty, 1992), así como actitudes tanto creativas como innovadoras de todos los miembros (Covin y Slevin, 1990; Cameron y Quinn, 1999), favoreciendo las iniciativas de los trabajadores y la generación de nuevas ideas (Russell y Russell, 1992). En definitiva, es necesaria una cultura que favorezca el aprendizaje, que anime a los trabajadores a contribuir generando conocimiento y trabajo en equipo para desarrollar la innovación (Richter y Teramoto, 1995).

2.3. La orientación innovadora como compromiso organizativo

A lo largo de las últimas décadas, el concepto de innovación y sus componentes han adoptado diferentes formas y sentidos por la multitud de contribuciones realizadas. A pesar de las diferentes adopciones de la innovación, ésta se considera en las organizaciones un medio clave para generar competitividad, y a su vez la competitividad es considerada como un factor diferenciador para el éxito en los negocios internacionales. Es por ello que, en esta investigación, se ha decidido utilizar la orientación innovadora de la empresa para referirnos a aquellas facultades internas de la organización que hacen referencia a la innovación empresarial.

La innovación se relaciona con producir o introducir algo nuevo, ya sea método o proceso, para que se lleve a cabo en su uso productivo; también se refiere a la tendencia hacia la novedad, la creatividad, y la I+D en el desarrollo de productos, servicios y procesos (Adair, 1992; Hughes y Morgan, 2007). Del mismo modo, la innovación se puede materializar en el cambio, en el diseño de un nuevo producto, un nuevo proceso de producción, una nueva manera de formar u organizar; puede englobar cualquier actividad de la cadena de valor (Porter, 1991).

La generación de nuevas ideas, nuevas formas de pensar en los negocios, nuevos modos de entrar en el mercado, dar solución a problemas, mantener el liderazgo en el mercado, tener la capacidad de producir con viabilidad comercial, la capacidad de encontrar en los problemas oportunidades de mercado, y utilizar conocimiento nuevo para fabricar un producto, son aportaciones que revelan la dimensión conceptual de la innovación empresarial (Clagett, 1992; Kanter, 1987; Adair, 1992; Drucker, 2000; Freeman, 1982; Valdés, 2002).

2.4. La capacidad directiva orientada a la venta internacional

Una adecuada función directiva en las empresas es esencial por parte del gerente. La literatura relaciona la formación de los gerentes como trascendental para llevar a cabo con éxito las tareas estratégicas de la organización, y también relaciona que a mayor nivel educativo del gerente mayor habilidad para gestionar.

Por otra parte, las empresas manufactureras deben de disponer de relaciones comerciales para vender sus productos y mantenerse en el mercado. El valor que aporta disponer de relaciones con intermediarios o agentes externos de la compañía, que venden

productos en mercados foráneos, lo concebimos como capital relacional orientado al comercio exterior, y es un aspecto fundamental para que la capacidad directiva se oriente a la venta internacional.

Como sabemos, el proceso de exportación consiste en comercializar productos en mercados diferentes al nacional. En este proceso, existen ciertas dificultades como son, tramites de aduana, formas de pago, idiomas o legislación, entre otras (Jarillo y Martínez, 1991; Certo y Peter, 1997). Contar con intermediarios externos a la compañía, (comprador extranjero, comerciante, agente, *trading company*, etc.) es la forma más simple y económica de abordar los mercados exteriores (Jarillo y Martínez, 1991). Si la empresa no tiene conocimientos de exportación, algo común en micro y PYMEs manufactureras, es el intermediario quien se hace cargo de las complicaciones del proceso y en segundo lugar, la empresa manufacturera ve como aumentan sus pedidos y, consecuentemente, produce y vende en mayor cantidad.

2.5. Determinantes del éxito exportador

La internacionalización de las empresas vía exportaciones constituye el modo más eficaz de entrada a los mercados exteriores. En la revisión realizada, la exportación es considera tanto una manifestación del éxito empresarial como una estrategia que permite aumentar la rentabilidad, y encontramos numerosas aportaciones destinadas a determinar los principales factores que contribuyen al éxito exportador (Leonidou *et al.*, 1998; Madsen, 1987; Miesenbock, 1988; Zou y Stan, 1998), los factores de principal influencia sobre el resultado exportador (Bilkey, 1978; Miesembock, 1988; Aaby y Slater, 1989; Gemunden, 1991; Chetty y Hamilton, 1993; Leonidou, 1998) o los factores que determinan el éxito del resultado exportador (Aaby y Slater, 1989; Leonidou, 1998; Chetty y Hamilton, 1993; Zou y Stan, 1998; Leonidou *et al.*, 2002).

La literatura muestra un amplio conjunto de teorías y modelos que han tratado de dar explicación a ciertos aspectos internos y externos de la empresa que repercuten en la aptitud del empresario para exportar, siendo a veces los resultados contradictorios para ciertas variables. A pesar de ello, actualmente los aspectos internos de la empresa han tomado mayor relevancia frente a los aspectos externos o del ambiente para dar explicación a los determinantes del desempeño exportador (Zou y Stan, 1998).

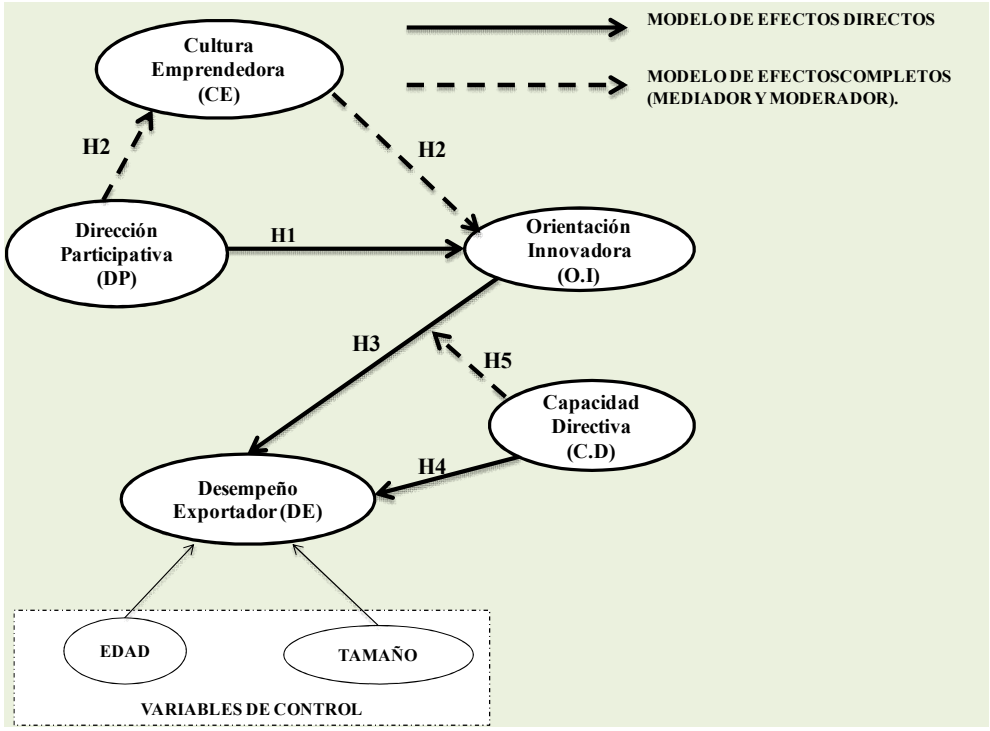
Ahora bien, partiendo de la visión teórica de la empresa basada en los recursos y capacidades, los factores internos de la empresa son los responsables de las diferencias en los resultados empresariales (Penrose, 1959). Por ello, en este trabajo queremos profundizar en la incidencia de ciertos factores internos de la empresa en el desempeño exportador de la misma.

Debido a los planteamientos expuestos, formulamos las siguientes hipótesis de investigación:

- Hipótesis 1. El estilo de dirección participativo influye positivamente sobre la orientación innovadora de la empresa.
- Hipótesis 2. La cultura emprendedora media la relación entre el estilo de dirección participativo y la orientación innovadora.
- Hipótesis 3. La orientación innovadora de la empresa influye positivamente en el desempeño exportador.
- Hipótesis 4. La capacidad directiva influye positivamente en el desempeño exportador.
- Hipótesis 5. La capacidad directiva modera la relación entre la orientación innovadora de la empresa y su desempeño exportador.

A continuación, el modelo de investigación, que se propone en la Figura 1, evalúa el impacto que tienen ciertos intangibles empresariales (dirección participativa, cultura emprendedora) sobre la orientación innovadora y a su vez, evaluamos el impacto que tiene la orientación innovadora y la capacidad directiva (orientada al comercio exterior) en el desempeño exportador, utilizando como variables de control la edad y el tamaño de la empresa.

Figura 1. Modelo de investigación.



3. METODOLOGIA: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Población y muestra

La población de estudio se enmarca en las micro y PYMEs fabricantes o manufactureras en diversos sectores de actividad y que tienen su domicilio social en la provincia de Sevilla (España). Se utilizó una muestra aleatoria formada por 180 micro y PYMEs manufactureras previamente identificadas, tanto exportadores como no exportadores.

El instrumento empleado en la recogida de datos fue una encuesta, realizada mediante entrevistas personales al gerente de la empresa. El cuestionario desarrollado contiene componentes que recogen información de la empresa y seguidamente una serie de preguntas relacionadas con las principales variables del modelo, agrupando las preguntas por temas. El cuestionario final se elaboró a partir de la literatura existente y de la realización de un Delphi con expertos y académicos para, a continuación, llevar a cabo un pre-test en cinco PYMEs manufactureras. El trabajo de campo se realizó durante los meses de septiembre a diciembre de 2013. La persona entrevistada correspondió al gerente o propietario de la empresa. Se lograron un total de 150 cuestionarios completos, lo que significo una tasa de respuesta del

83%. Las estadísticas descriptivas de las empresas que forman parte de la muestra se pueden ver en la Tabla 1.

Tabla 1. Estadísticas descriptivas de las empresas que constituyeron la muestra.

SECTORES	
Alimentación	18%
Metal mecánica	34%
Eléctrica- electrónica	22%
Otros	26%
ACTIVIDAD EXPORTADORA	
Empresas exportadoras	40%
Empresas no exportadoras	60%
TAMAÑO	
Micro empresas (< 10 trabajadores)	53%
Pequeñas empresas (<50 trabajadores)	42%
Medianas empresas (<250 trabajadores)	5%
CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9001	
Empresas con certificado de calidad	47%
Empresas sin certificado de calidad	53%
EDAD	
Menos de 6 años	8%
Menos de 20 años	42%
Más de 20 años	50%
CIFRA MEDIA DE VENTA ANUAL	
Menos de 100.000 €	4%
Entre 100.000 y 1 millón de €	54%
Entre 1 millón y 10 millones €	42%

3.2. Medición de las variables

A partir de la revisión de la literatura, se construyeron los ítems para medir los diferentes constructos (Anexo 1). Todas las variables utilizadas en este trabajo han sido medidas a través de constructos, operativizados con escalas de medida que recogen la percepción del gerente, respecto a las variables del modelo:

- Dirección Participativa, Cultura Emprendedora, Orientación Innovadora, Capacidad Directiva (orientada al comercio exterior) y Desempeño Exportador.

La variable "Dirección Participativa" está formada por cuatro indicadores (DP1, DP2, DP3, DP4). La escala de medida utilizada es de tipo Likert 1-5 (1 "importancia concedida muy baja" y 5 "importancia concedida muy alta"). A través de esta variable, se valora la importancia del trabajo en equipo, si el gerente comparte la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de

decisiones y si se alienta la participación y la importancia de la comunicación entre los miembros de la empresa.

La variable "Cultura Emprendedora" está formada por cuatro indicadores (CE1, CE2, CE3, CE4). La escala de medida utilizada es de tipo Likert 1-5 y dichos indicadores capturan en qué medida la empresa fomenta la iniciativa propia, la apuesta de la empresa por el apoyo de las nuevas ideas, y la disposición hacia la creatividad, la formación y el dinamismo como parte de la filosofía organizativa.

La escala utilizada para medir la variable "Orientación Innovadora" está formada por seis indicadores (OI1, OI2, OI3, OI4, OI5, OI6), de los cuales cuatro utilizan una escala de medida tipo Likert 1-5 y dos de ellos son indicadores dicotómicos (OI5, OI6). A través de esta variable, se valora la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos y mejorar la tecnología de los mismos; recoge la preocupación de la empresa por la mejora de procedimientos tanto administrativos como operativos, relacionados con los procesos productivos, almacenando así información sobre si la empresa desarrolla actividades en I+D y dispone de patentes.

La variable "Capacidad Directiva (orientada al comercio exterior)" está formada por dos indicadores dicotómicos (CP1, CP2), que capturan si la formación del gerente es universitaria y si el mismo dispone de intermediarios o agentes externos de la compañía, que venden productos en mercados foráneos.

La variable dependiente "Desempeño Exportador" ha sido definida como un constructo formado por cuatro indicadores cuantitativos de tipo discreto (DE1, DE2, DE3, DE4), que reflejan la capacidad de la empresa para exportar, recogiéndose la información siguiente: crecimiento en exportaciones, porcentaje sobre el total de ventas dirigido al exterior, número de años exportando y número de regiones de exportación.

Por último, cabe señalar que se han introducido como variables de control el "tamaño de la empresa", medido a través del número de empleados, y la "edad", medida con el número de años que la empresa lleva operando desde su fundación.

4. EVALUACIÓN ESTRUCTURAL Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

El método seleccionado para proceder al análisis empírico ha sido el análisis de ecuaciones estructurales a través de la técnica *Partial Least Square* (PLS). El software empleado es SmartPLS 2.0, desarrollado por Ringle *et al.*, (2005).

Se ha seleccionado esta técnica porque es aconsejable para realizar análisis predictivos donde los problemas explorados presentan alta confusión (Fornell *et al.*, 1990) y también porque los conocimientos teóricos sobre la temática planteada todavía no han llegado a profundizarse en su totalidad. A parte de lo anterior, la técnica PLS también es aplicada para realizar análisis de modelos de medida que combinan indicadores formativos y reflectivos (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001).

El modelo de investigación que se propone (véase Figura 1), evalúa las relaciones entre la dirección participativa, la cultura emprendedora y la orientación innovadora; y a su vez evalúa el impacto que tiene la orientación innovadora y la capacidad directiva en el desempeño exportador.

El proceso de estimación del modelo se realiza en dos pasos (Chin *et al.*, 2003). Lo primero es estimar el modelo de medida, donde se verifica la adecuada relación entre los indicadores y el constructo a medir; y seguidamente, debe evaluarse el modelo estructural, es decir, las relaciones entre los constructos, valorando para ello los coeficientes de los caminos y su nivel de significación a través de una prueba *Bootstrap*.

Para estudiar nuestro modelo estructural, primero eliminaremos cualquier variable mediadora y moderadora, examinando únicamente el modelo de efectos directos (etapa 1); seguidamente se introduce el resto de variables con relaciones no directas, y examinaremos los efectos mediadores o moderadores (etapa 2).

4.1. Modelo de medida

Las pruebas a realizar para el modelo de medida varían en función de la naturaleza de la dirección de la causalidad entre el indicador y el constructo, siendo reflectiva la dirección del constructo al indicador y formativa la dirección del indicador al constructo. (Cepeda y Roldán, 2008).

La especificación formativa es adecuada cuando los indicadores ayudan directamente a crear el constructo, mientras que la especificación reflectiva consigue que los indicadores

revelen las características del constructo latente (Chin, 1998a). Los indicadores reflectivos vienen definidos por la dimensión conceptual que representa el constructo, por lo que debe existir una alta correlación entre ellos ya que los indicadores intentan medir lo mismo. En cambio, un constructo con indicadores formativos implica que los indicadores formativos no necesariamente tienen que estar altamente correlacionados entre sí, ya que cada indicador captura un aspecto diferente de forma independiente (Podsakoff *et al.*, 2006).

Por lo anterior, el tratamiento para las medidas tradicionales de validez y fiabilidad no son aplicables para los indicadores formativos, aunque sí hay que valorar posibles problemas de multicolinealidad (Chin, 1998b), ya que esto indicaría que existe una redundancia conceptual entre los indicadores del constructo; es decir, que algunos de los indicadores estarían midiendo un mismo aspecto. Para ello se analiza el factor de inflación de la varianza.

Evaluaremos el modelo planteado examinando los valores obtenidos en dos etapas: en una primera etapa, denominada "efectos directos", se estudiaran las relaciones directas (H1, H3, H4); y en una segunda etapa, que llamaremos "efectos completos", se estudiaran los valores una vez que introducimos en el modelo directo las variables de mediación y moderación (H2, H5).

Podemos observar los valores obtenidos para la fiabilidad individual, fiabilidad compuesta, varianza extraída media, alpha de Cronbach y comunalidad para el constructo desempeño exportador, que es reflectivo; y los valores obtenidos de los pesos, cargas y T-valores para los restantes constructos del modelo de naturaleza formativa.

Para el desempeño exportador, al ser un constructo reflectivo, su análisis de medida comienza con la valoración de la fiabilidad individual de sus indicadores y debe superar el umbral mínimo marcado de 0.707 (Carmines y Zeller, 1979). La fiabilidad del constructo ha sido evaluada a través de la medida de fiabilidad compuesta (CR), cuyo resultado 0.92, lo que nos permite afirmar que el desempeño exportador es fiable al presentar un valor superior al umbral mínimo exigido de 0.70 (Nunnally, 1978).

Seguidamente se ha evaluado la validez convergente del desempeño exportador, obtenida mediante la varianza extraída media (AVE) (Barclay *et al.*, 1995). Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50; en nuestro caso, registramos un valor de 0.749. Al disponer de constructos formativos y reflectivos, la validez discriminante la hemos determinado evaluando si la raíz cuadrada de la varianza extraída

promedio (AVE) es mayor que las correlaciones entre dicho constructo reflectivo y el resto de variables en el modelo. Obtenemos para el desempeño exportador $(AVE)^{1/2}=0.86$, un valor superior a las correlaciones entre los restantes constructos, por lo que confirmamos la existencia de validez discriminante.

El resto de constructos son formativos y lo primordial es asegurar la ausencia de problemas de multicolinealidad. Para ello, se utilizó la prueba del factor de inflación de la varianza (FIV). Para algunos autores es recomendable que su valor sea inferior a 3.3, lo que revelaría la ausencia de multicolinealidad (Petter *et al.*, 2007). Sin embargo, otros trabajos consideran aceptables valores del FIV inferiores a 5 (Hair *et al.*, 2013). En nuestro modelo los valores obtenidos FIV para todos los indicadores formativos son inferiores a 1.96, por lo que afirmamos que no existen problemas de multicolinealidad.

Una vez comprobada la no existencia de multicolinealidad entre los indicadores formativos de los constructos, obtenemos los pesos de los indicadores y su *louding* asociado con el algoritmo PLS. En las Tablas 2 a 4, se recogen los valores para el modelo de medida en modelo con efectos directos (Tabla 2), validez discriminante para constructo reflectivo (Tabla 3), y modelo de medida para modelo completo (Tabla 4). Se realizó un procedimiento de remuestreo *Bootstrap* con 5000 submuestras para obtener los valores T para cada indicador. Observamos que existen tanto indicadores formativos significativos como no significativos. Ambos tipos son incluidos para estimar el modelo PLS. Lo anterior se debe a que estas medidas no pueden ser observadas hasta que no es efectuado el análisis PLS, y es conceptualmente interesante estar al tanto de qué aspectos de los indicadores formativos son significativos y cuáles no (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Bollen y Lennox, 1991; Fornell *et al.*, 1996).

Tabla 2. Valores obtenidos para el modelo de efectos directos.

ETAPA 1: MODELO DE MEDIDA PARA EL MODELO DE EFECTOS DIRECTOS.				
CONSTRUCTO/indicador Reflectivo	**AVE**	**FIABILIDAD COMPUESTA**	**α CRONBACH**	**COMUNALIDAD**
DESEMPEÑO EXPORTADOR	0.7492	0.9224	0.8867	0.7492
	CARGA FACTORIAL			
DE1	0.951			
DE2	0.808			
DE3	0.806			
DE4	0.889			
CONSTRUCTO/indicador Formativo	**WEIGHT (pesos)**	**LOUDING**	**Valor T(nivel de significación)**	
DIRECTIVA PARTICIPATIVA				
DP1	-0.051	0.202	$0.185^{n.s}$	
DP2	0.233	0.461	$1.114^{n.s}$	
DP3	0.500	0.733	2.25*	
DP4	0.654	0.820	2.98**	
ORIENTACIÓN INNOVADORA				
OI1	0.367	0.482	2.38**	
OI2	-0.255	0.270	$1.38^{n.s.}$	
OI3	0.318	0.452	1.88*	
OI4	0.511	0.666	2.27*	
OI5	0.269	0.462	1.94*	
OI6	0.495	0.573	1.94*	
CAPACIDAD DIRECTIVA				
CD1	0.540	0.728	4.27***	
CD2	0.711	0.853	6.49***	

Nivel de significación para una T-Student de 1 cola: Para n= 5000 submuestras:

*** p <0,001; ** p <0,01; *p <0,05)

t (0,001; 499) = 3,106644601; t (0,01; 499) = 2,333843952; t (0,05; 499) = 1,64791345

Tabla 3. Validez discriminante para desempeño exportador.

	DESEMPEÑO EXPORTADOR: $(AVE)^{1/2}=0.86$
CAPACIDAD DIRECTIVA	0.584
ORIENTACIÓN INNOVADORA	0.294
CULTURA EMPRENDEDORA	0.052
DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	0.0158

Tabla 4. Valores obtenidos para el modelo de efectos completos.

ETAPA 2: MODELO DE MEDIDA COMPLETO.CON VARIABLE MEDIADORA (Cultura Emprendedora) y VARIABLE MODERADORA (Capacidad Directiva).				
CONSTRUCTO/indicador Reflectivo	**AVE**	**FIABILIDAD COMPUESTA**	**α CRONBACH**	**COMUNALIDAD**
DESEMPEÑO EXPORTADOR	0,7495	0,9225	0,8867	0,75
	CARGA FACTORIAL			
DE1	0,951			
DE2	0,813			
DE3	0,801			
DE4	0,889			
CONSTRUCTO/indicador Formativo	**WEIGHT (pesos)**	**LOUDING**	**Valor T(nivel de significación)**	
DIRECTIVA PARTICIPATIVA				
DP1	0.381	0.612	0.185$^{n.s}$	
DP2	0.324	0.568	1.114$^{n.s}$	
DP3	0.452	0.753	2.25**	
DP4	0.394	0.614	2.98**	
ORIENTACIÓN INNOVADORA				
OI1	0.277	0.450	2.38**	
OI2	-0.376	0.268	1.38$^{n.s.}$	
OI3	0.590	0.660	1.88*	
OI4	0.612	0.759	2.27*	
OI5	0.132	0.267	1.94*	
OI6	0.275	0.310	1.94*	
CAPACIDAD DIRECTIVA				
CD1	0.537	0.728	4.27***	
CD2	0.713	0.853	6.49***	
CULTURA EMPRENDEDORA				
CE1	0.453	0.693	3.38***	
CE2	0.468	0.753	3.26***	
CE3	0.029	0.485	0.250$^{n.s}$	
CE4	0.330	0.522	2.52**	
CE5	0.322	0.522	2.14*	

Nivel de significación para una T-Student de 1 cola: Para n= 5000 submuestras:

*** p <0,001; ** p <0,01; *p <0,05)

t (0,001; 499) = 3,106644601; t (0,01; 499) = 2,333843952; t (0,05; 499) = 1,64791345

4.2. Análisis del modelo estructural

El análisis estructural evalúa el peso y la dimensión de las relaciones entre las distintas variables del modelo. Nuestro modelo presenta tanto constructos formativos como reflectivos, por lo que no es recomendable realizar la prueba Q^2, esto implica que la bondad del ajuste del

modelo es revelada a través del nivel de significación de los caminos estructurales "β" o coeficientes *Path*, el valor R^2 (coeficiente de determinación) de las variables dependientes y la significación estadística de dichas relaciones, tanto para el modelo de efectos directos como para el modelo de efectos completos. Para la significación estadística, utilizamos una prueba *Bootstrap* generada con 5000 submuestras y obtenemos los correspondientes valores T-Student. El nivel de significación estadística exigida se realizará en función de la naturaleza del signo de cada relación planteada. Si la relación tiene signo se utilizara una T-Student de una cola; y cuando la relación no tiene signo (mediación o moderación), se utilizará una T-Student de dos colas.

Los resultados del análisis estructural aparecen resumidos en la Figura 2 para el modelo de efectos directos (etapa 1), y en la Figura 3 para el modelo de efectos completos (etapa 2), donde se recogen la varianza explicada (R^2), los coeficientes *Path* estandarizados (β) y la significación estadística entre paréntesis. Para evaluar las hipótesis que especifican la dirección de la relación H1(+), H3(+) y H4(+), se utilizaron los niveles de significación T-Student de 1 cola.

Figura 2. Modelo estructural de efectos directos.

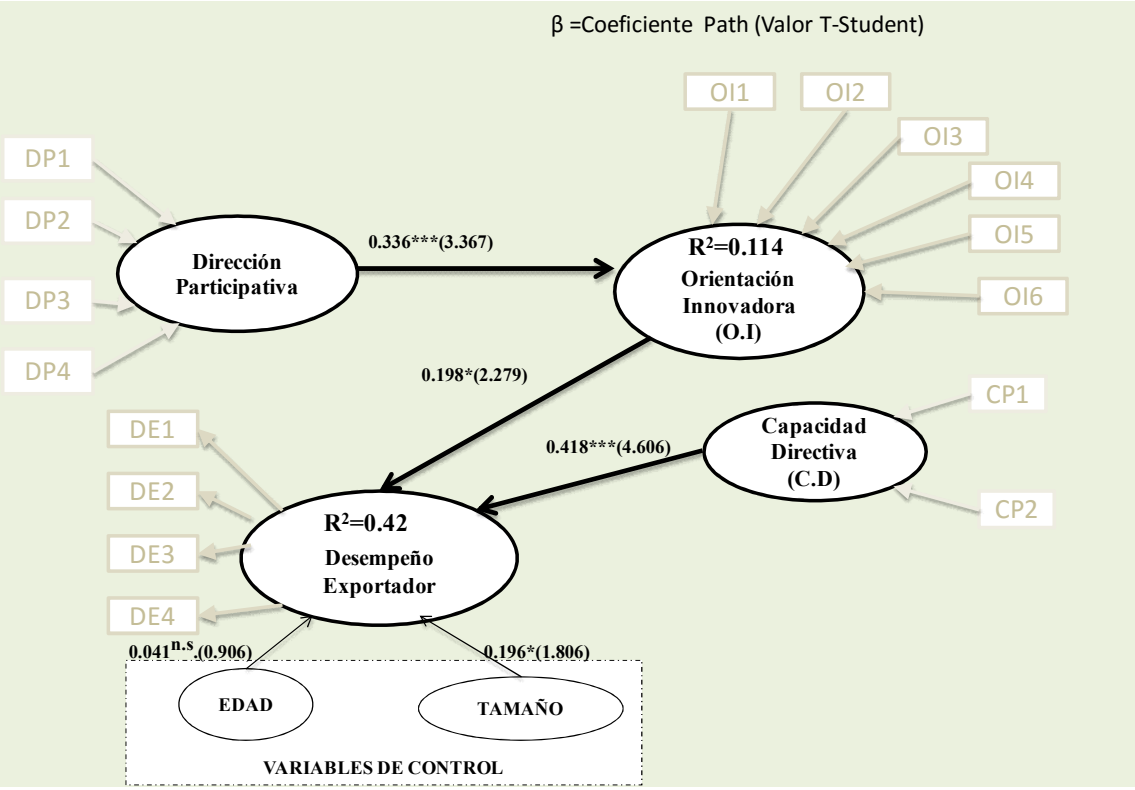
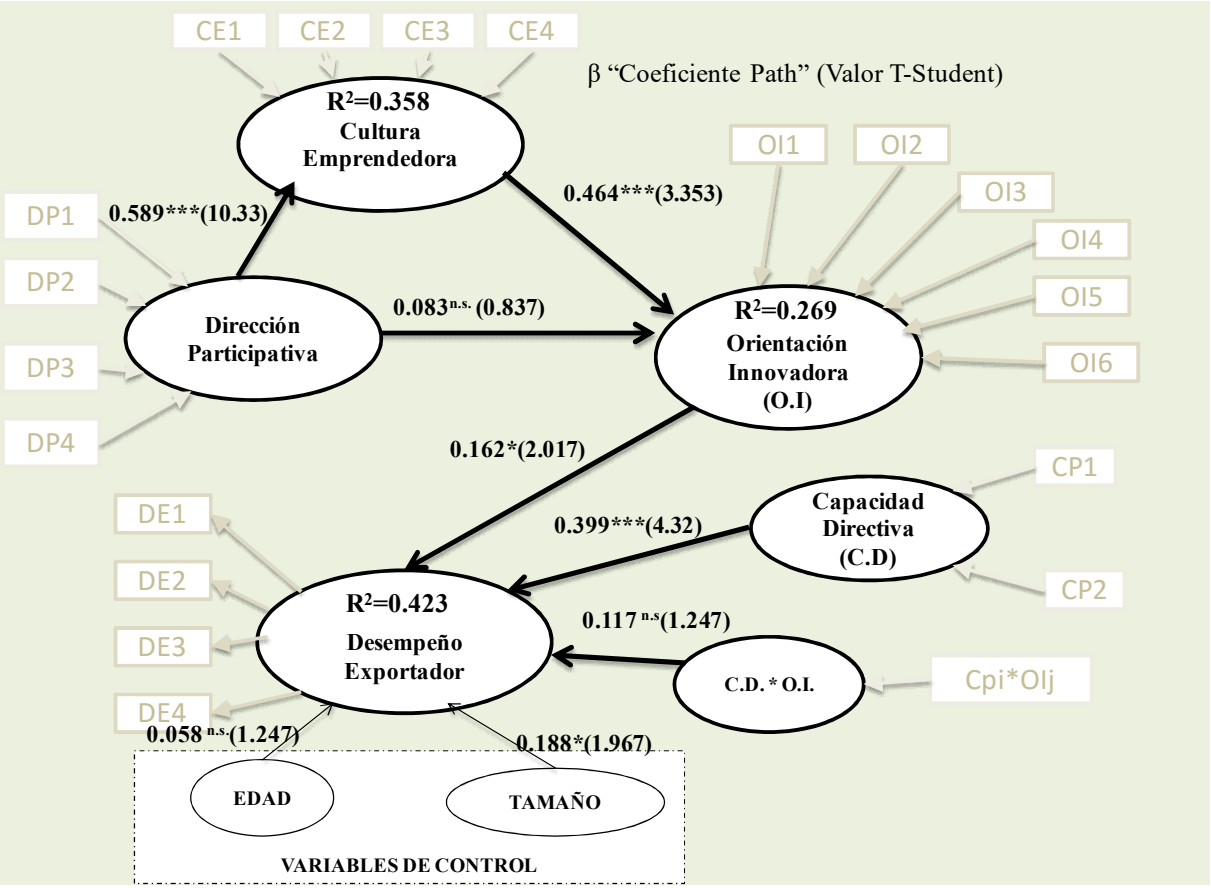


Figura 3. Modelo estructural de efectos completos.



Nivel de significación para una T-Student de 2 colas: Para n= 5000 submuestras:

*p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001. ns :No significativo.

t(0.05; 499) = 1.964726835; t(0.01; 499) = 2.585711627; t(0.001; 499) = 3.310124157

El estudio de los resultados en el modelo de efectos directos, nos muestra que la primera hipótesis enunciada entre el estilo de dirección participativo y su influencia positiva en la orientación innovadora, se ha confirmado de manera muy significativa, (β=0.336; p <0,001). La segunda hipótesis, que anunciaba la influencia positiva de la orientación innovadora en el desempeño exportador, se ha podido confirmar de manera significativa (β=0.198; p <0,05). Acorde con la literatura existente, la empresa que se orienta hacia la innovación presenta ventajas para competir en los mercados exteriores, al hacer que sus productos presenten características diferenciadoras. La tercera hipótesis, que anunciaba la influencia positiva de la capacidad directiva en el desempeño exportador, se ha podido confirmar de manera muy significativa (β=0.418; p <0,001). Lo anterior es acorde con la literatura existente, ya que la capacidad directiva es una variable fundamental en la dirección estratégica y de ella dependen en gran parte, los resultados empresariales. El coeficiente de determinación R^2 mide la

cantidad de varianza del constructo que se puede explicar a partir de las variables que lo preceden para comprobar la capacidad predictiva del modelo.

Un valor de R^2 en torno a 0.1 sería moderado y equivaldría a una R^2 en torno a 0,5-0,6 en una regresión normal (Ringle *et al.*, 2010). Por tanto, el modelo de efectos directos manifiesta un adecuado poder predictivo ya que se obtuvieron una varianza explicada para la orientación innovadora de R^2= 0.114, y para el desempeño exportador de R^2= 0.42.

Ahora pasamos al análisis del modelo estructural de efectos completos, en nuestro caso: la cultura emprendedora como variable mediadora entre la dirección participativa y la orientación innovadora, y la capacidad directiva como variable moderadora entre la orientación innovadora y el desempeño exportador. Al no conocer el signo de las relaciones de moderación ni de mediación, se contrastarán las hipótesis planteadas según una distribución T- Student de dos colas con $n - 1$ grados de libertad. Para la estimación de los coeficientes *Path*, se empleó el procedimiento de remuestreo *Bootstrap* con 5000 submuestras. Los resultados del análisis estructural se representan en la Figura 3. Para evaluar las relaciones indirectas, tanto la mediadora como la moderadora de las hipótesis H2 y H5, se emplearon los niveles de significación T-Student de 2 colas, ya que este tipo de relaciones no especifican la dirección de la relación de las variables.

Observamos en la Figura 3 que, al introducir la cultura emprendedora en el modelo, la relación directa entre la dirección participativa y la orientación innovadora deja de ser significativa, como consecuencia del efecto mediador total que ejerce la cultura emprendedora entre ambas variables. Lo anterior y de acuerdo con Baron y Kenny (1986), para que el efecto mediador sea completo, la relación directa debe de reducirse a cero ($\beta = 0{,}083^{n.s}$) en presencia de la variable mediadora "Cultura Emprendedora" (véase Figura 3).

Observamos que la dirección participativa no influye directamente sobre la orientación innovadora, pero en cambio sí influye positiva y significativamente sobre la cultura emprendedora (β=0.589; $p < 0.001$), la cual a su vez ejerce un efecto también positivo y significativo sobre la orientación innovadora (β=0.464; $p < 0.001$). Lo anterior, unido al aumento que experimenta el coeficiente de determinación R^2 en la orientación innovadora al introducir la variable mediadora, pasando de un valor de 11.4% (con efecto directo) a un valor de 26.9% (con efecto mediado), confirma que la influencia de una dirección participativa sobre la orientación innovadora queda mediada por la cultura emprendedora, aceptándose la

tercera hipótesis planteada. Destacamos que el 35.8% de varianza del constructo "Cultura Emprendedora" puede explicarse a partir de la variable que la precede, que en nuestro caso es la dirección participativa.

Nos queda evaluar el efecto moderador de la capacidad directiva entre la orientación innovadora y el desempeño exportador. Para ello, introducimos la variable "interacción" en el modelo (C.D. * O.I.) y, como puede observarse en la Figura 3, dicha variable "interacción" no es significativa (β= 0,117$^{n.s.}$), por lo que no se confirma la Hipótesis 5, que plantea que la capacidad directiva modera la relación entre la orientación innovadora de la empresa y su desempeño exportador.

Por último, y con el fin de que nuestro modelo sea fiable, la estimación se llevó a cabo bajo las variables de control "tamaño de la empresa" y "edad", ya que nuestra muestra incluye tanto microPYMEs como PYMEs (véase Tabla 1). La edad no influyo significativamente sobre el desempeño exportador (β=0.058$^{n.s}$), pero el tamaño sí tuvo una influencia positiva (β=0.188; $p < 0,05$). De acuerdo con la literatura, las empresas a mayor número de empleados en la organización suelen obtener mayores resultados al disponer de más recursos.

5. Conclusiones

Actualmente, el comercio internacional atrae cada vez más a las PYMEs manufactureras a exportar sus productos. En este terreno, los competidores podrán fabricar productos con aplicaciones similares, pero los competidores no podrán ser capaces de imitar los mecanismos empresariales de naturaleza intangible responsables de potenciar el desempeño exportador. Como sabemos, los recursos intangibles crean valor y riqueza en las organizaciones y determinarlos depende, en gran parte, de la cultura organizativa implantada desde la dirección; es decir, de las maneras en las que la empresa realiza su cometido.

El estilo de dirección participativo se reconoce como un estilo preferente a la hora de dirigir una organización y hemos detectado que, en ausencia de fomento de cultura emprendedora, dicha manera de dirigir impacta en la orientación innovadora de la empresa; pero cuando el gerente fomenta una cultura emprendedora entre los miembros, dicha cultura emprendedora anula los efectos que sobre la orientación innovadora mantiene una dirección participativa.

Este trabajo también ha contribuido a la literatura que intenta explicar los componentes empresariales responsables del desempeño exportador y ha determinado que, por una parte, la capacidad directiva y la orientación innovadora impactan de manera positiva en el desempeño exportador, mientras que, por otra, fomentar una cultura emprendedora desde la gerencia a toda la organización tiene un gran potencial e importancia sobre el crecimiento de las PYMEs, ya que el fomento de la cultura emprendedora impacta en la orientación innovadora, y esta a su vez en el desempeño exportador.

Respecto a las implicaciones para la habilidad empresarial, habría que hacer una llamada de atención a los gerentes de las PYMEs manufactureras para que reflexionen sobre sus políticas corporativas e inciten hacia una cultura en su organización apropiada animando a los empleados a compartir e intercambiar sus ideas y conocimientos, debido al beneficio que en ello se oculta en múltiples sectores de actividad. En este sentido, sería recomendable promover un ambiente colaborativo, creativo, de mejora y aprendizaje continuo, donde las opiniones y la respuesta rápida a los cambios con flexibilidad mejore la capacidad y el valor de los empleados, generando de esta manera conocimientos propios difíciles de imitar. La cultura emprendedora se convierte en el contexto oportuno para que los esfuerzos innovadores se traduzcan en mayores ventas internacionales.

Matizamos que la investigación realizada no pone en evidencia que el fomento de una cultura emprendedora entre los empleados influya directamente en el desempeño exportador; pero insistimos en la importancia de su papel mediador entre la dirección participativa y la orientación innovadora.

Posteriormente, la capacidad directiva no moderó la relación entre la orientación innovadora y el desempeño exportador como se planteaba; quizás porque, al ser la exportación una estrategia que supone riesgos, requiere recursos y depende de la percepción por parte del gerente de oportunidades en mercados exteriores, coexistan otros aspectos relacionados con la personalidad del gerente que pudiesen intervenir en la decisión de exportar o en continuar expandiendo su actividad exportadora conquistando nuevos mercados, y que no se tuvieron en cuenta en el desarrollo de esta investigación.

Por último, serían más generalizables los resultados obtenidos utilizando una muestra a nivel nacional e intercultural. Por ello, las conclusiones no pueden ser directamente extrapoladas a otros países o regiones. A partir de este trabajo, se abren futuras líneas de

investigación en esta temática, aplicando el modelo propuesto con otros tipos de empresas, incluyendo nuevos intangibles empresariales e incluso incorporando variables relacionadas con la personalidad del gerente.

REFERENCIAS

Aaby, N.E. y Slater, F.S. (1989). Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, 6(4): 7–26.

Adair, J. (1992). *El reto gerencial de la innovación*. Bogotá: Legis.

Avolio, B.J.; Sosik, J.J.; Jung, D.I. y Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. En W.C. Borman; D.R. Ilgen y R.J. Klimoski (eds.). *Handbook of Psychology*. Hoboken: Wiley, pp. 277–307.

Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2): 285–309.

Baron, R.M. y Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173–1182.

Bilkey, W.J. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, 9: 33–46.

Bird, B.J. (1989). Entrepreneurial Behavior. Lodon: Scott Foresman & Co.

Boal, K.B. y Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4): 515–549.

Bollen, K. y Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 110(2): 305–314.

Carmines, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage University Papers, Series: Quantitative Applications in the Social Sciences. Beverly Hills:Sage.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.

Cepeda, G. y Roldán, J. (2008). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas. En *Conocimiento y competitividad: XIV Congreso Nacional ACEDE*. Murcia: Universidad de Murcia.

Certo, S.C. y Peter, J.P. (1997). Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw-Hill.

Chetty, S.K. y Hamilton, R.T. (1993). Firm-Level Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *International Marketing Review*, 10(3): 26–34.

Chin, W.W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1): 7–16.

Chin, W.W.; Marcolin, B.L. y Newsted, P.R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2): 189–217.

Clagett, D. (1992). *Harnessing Innovation through Intrapreneuring: A Study of Champion Program in a Large Telecommunications Firms*. Ph.D. thesis, Walden University.

Cole, R.E.; Bacdayan, P. y White, B.J. (1993). Quality, Participation and Competitiveness. *California Management Review*, 35(3): 68–81.

Cotton, J.; Vollrath, D.; Froggatt, K., Lengnick-Hall, M. y Jennings, K.R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1): 8–22.

Covin, J. y Slevin, D. (1990). New venture strategic posture, structure and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2): 123–135.

Diamantopoulos, A. y Winklhofer, H.M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2): 269–277.

Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2): 179–203.

Drucker, P. (2000). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.

Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23: 561–594.

Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18: 39–50.

Fornell, C.; Johnson, M.D.; Anderson, E.W.; Cha, J. y Bryant, B.E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purposes and findings. *Journal of Marketing*, 60(4): 7–18.

Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge: MIT Press.

Gemunden, H.G. (1991). Success Factors of Export Marketing. En S.J. Paliwoda (ed.). *New Perspectives on International Marketing* New York: Routledge, pp. 33–62.

Hair, J.F.; Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2): 1–12.

Hughes, M. y Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5): 651–661.

Kanter, R.M. (1987). *The Art of Innovation: How to Be a Change Master*. Chicago: Nightingale-Conant.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Camp, S.M. y Sexton, D.L. (2001). Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1): 49–63.

Jarillo, J. y Martínez, J.I. (1991). *Estrategia internacional: más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.

Lawler, E.E. (1993). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization.* San Francisco: Jossey-Bass. Existe traducción al español: Lawler, J.J. (1996). *La ventaja definitiva*. Barcelona: Ed. Granica.

Leonidu, L.C.; Katsikeas, C.S. y Piercy, N.F. (1998). Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*, 6(2): 74–102.

Leonidu, L.C.; Katsikeas, C.S. y Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1): 51–67.

Miesenbock, K.J. (1988). Small Business and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal*, 6: 42–61.

Nunally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Peters, T. y Austin, N. (1989). *Pasión por la Excelencia, características diferenciales de las empresas líderes*. Barcelona: Ed. Folio.

Petter, S.; Straub, D. y Rai, A. (2007). Specifying Formative Constructs in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 31(4): 623–656.

Podsakoff, N.P.; Shen, W. y Podsakoff, P.M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research: Review, critique, and implications for future research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 3: 197–252.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

Richter, F. y Teramoto, Y. (1995). Intrapreneurship: a new management concept from Japan. *Management International Review*, 35: 91–104.

Ringle, C.; Wende, S. y Will. A. (2005). Smart PLS 2.0 (M3). Hamburg. URL: http://www.smartpls.de.

Ringle, C.M.; Sarstedt, M. y Mooi, E.A. (2010). Response-based segmentation using FIMIX-PLS: Theoretical foundations and an application to American customer satisfaction index data. *Annals of Information Systems*, 8: 19–49.

Russell, R. y Russell, C. (1992). An examination of the effects of organizational norms, organizational structure and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy. *Journal of Management*, 18(4): 639–656.

Schendel, D. y Hofer, C. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown.

Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.

Thong, J.Y. (1999). An integrated model of information systems adoption in small businesses. *Journal of Management Information Systems*, 15(4): 187–214.

Valdés, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma

Zou, S. y Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5): 333–357.

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

- *Ventas aproximadas anuales en euros.*
- *Tamaño de la empresa nº de empleados.*
- *Año de fundación de la empresa.*
- *Realiza actividad exportadora. Si / No.*
- *Como realiza la venta al exterior: Directamente / Intermediarios*
- *Número de años con actividad exportadora.*
- *Sector de actividad. (Alimentación/Metal-Mecánico/Eléctrico-Electrónico/Otros)*

CONSTRUCTO/Indicador y resumen conceptual.

DESEMPEÑO EXPORTADOR

DE1. Porcentaje sobre el total de ventas dirigido al exterior en el año 2013

DE2. Número de años con actividad exportadora.

DE3. Número de regiones de exportación (EEUU, América Latina, Europa, Asia, África, Australia).

DE4. Crecimiento exportador: Diferencia entre el porcentaje sobre el total de ventas exportado en los años 2013 y 2005.

ORIENTACIÓN INNOVADORA

OI1. La calidad de los productos y la mejora continua de productos, tiene una gran importancia para nunca quedarse estancado en un prototipo único.

OI2. Se mejora la tecnología de los productos fabricados.

OI3. Se mejoran los procesos de producción.

OI4. Se preocupa la empresa por la mejora de la estructura organizativa, de los procesos administrativos y de los recursos humanos.

OI5. Desarrolla actividades de I+D.

OI6. Dispone la empresa de Patentes.

CAPACIDAD DIRECTIVA (orientada al comercio exterior)

CD1. La formación del gerente es Universitaria.

CD2. Utiliza intermediarios que venden sus productos fabricados a clientes de otros países.

CULTURA EMPRENDEDORA

CE1. Se anima a las personas a generar nuevas ideas y métodos.

CE2. La empresa se preocupa de la continua formación de sus empleados.

CE3. Los empleados tienen posibilidad de ascender en la empresa por objetivos.

CE4. Se realizan reuniones para fomentar la creatividad entre los empleados.

CE5. Se solucionan los problemas que surgen en el funcionamiento interno de la empresa de la forma más rápida posible.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

DP1. Lo más significativo para su empresa es el trabajo en equipo.

DP2. La comunicación es un factor importante entre los miembros.

DP3. Consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación.

DP4. Se comparte la responsabilidad con los subordinados, consultándoles e incluyéndoles en el equipo que interviene en la toma de decisiones.