

El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma¹

Etchebarne, M. S. (2010). “El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma”, *EsicMarket*, Vol. 137, pp. 193-220.
Geldres, V. V. (2010). “El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma”, *EsicMarket*, Vol. 137, pp. 193-220.
García-Cruz, R. (2010). “El impacto de la orientación emprendedora en el desempeño exportador de la firma”, *EsicMarket*, Vol. 137, pp. 193-220.

Resumen

Esta investigación evalúa un modelo que relaciona la orientación emprendedora de la firma (innovación, riesgo y proactividad) y su desempeño exportador. El modelo incorpora variables ambientales (dinamismo, hostilidad y heterogeneidad) y variables internas (edad, tamaño y estructura) que afectarían la postura emprendedora. Se aplicó una encuesta a gerentes de 108 empresas exportadoras en Chile. Para la valoración del modelo se utilizaron ecuaciones estructurales (Partial Least Square). Los resultados apoyan la hipótesis que cuanto mayor es el grado de postura emprendedora de la firma mayor es su desempeño exportador, y a mayor dinamismo ambiental mayor es la postura emprendedora.

Palabras clave: orientación emprendedora, emprendimiento internacional, desempeño exportador, mínimos cuadrados parciales.

Códigos JEL: D21, F23, L26.

M. Soledad Etchebarne
Universidad de Santiago de Chile
soledad.etchebarne@usach.cl

Valeska V. Geldres
Universidad de La Frontera
vgeldres@ufro.cl

Rosario García Cruz
Universidad de Sevilla
rosacruz@us.es

(1) Agradecimientos al apoyo dado por el Proyecto FONDECYT N° 1100819 “*Born Globalsy* Micromultinacionales: Un Analisis Inter-Regional del Emprendimiento Internacional”.

Introducción

En las últimas décadas, se viene desarrollando un fenómeno mundial que inevitablemente está afectando, en mayor o menor grado, a todas las naciones y que ha generado cambios en aspectos relativos a lo económico, lo social y lo cultural: la globalización. Hill (2001) se refiere a la globalización como el cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia. Inevitablemente todos los países se están viendo enfrentados a este fenómeno que ha incrementado los negocios internacionales.

En este contexto, numerosos estudios respaldan la idea de que la orientación exportadora de una economía contribuye a la obtención de mayores tasas de crecimiento, con independencia del tipo de producto que ésta exporte. Los efectos positivos del desarrollo exportador se producen a través de aumentos en la productividad total de los factores, ganancias en eficiencia, mejor utilización de la capacidad productiva y el aprovechamiento de economías de escala. Adicionalmente, existirían importantes externalidades desde las actividades de exportación hacia los sectores de producción doméstica, a través de la demostración de mejores prácticas de las empresas exportadoras, nuevos requerimientos hacia los proveedores locales, entre otros (Álvarez et al., 1998). Por estas razones, incentivar el desarrollo de los negocios internacionales, y en particular las exportaciones, es una política de desarrollo de muchas economías en la actualidad, especialmente de los países en vías de desarrollo. Éste es el caso de la economía chilena –que inició una importante apertura económica en la década de los ochenta– país donde se realizará la parte empírica de la presente investigación. Esta apertura ha significado un importante desafío, particularmente para las empresas que han tenido que adaptarse a los cambiantes escenarios globales.

En esta nueva situación en la que había menos trabas arancelarias, mejoras en los medios de comunicación y sumado a esto la mejoría en los medios de transporte, la internacionalización de los negocios comenzó a ser una interesante alternativa para muchos empresarios que ven en estos cambios importantes oportunidades para sus empresas. Sin embargo, las firmas exportadoras que deciden internacionalizarse, operan en ambientes

turbulentos, caracterizados por cambios tecnológicos y fragmentos de mercado que representan oportunidades y amenazas. Tales contingencias demandan una respuesta adaptable y una orientación emprendedora de las organizaciones (Caruana, Morris y Vella, 1998) si quieren ser competitivas y mejorar su desempeño. Es en este punto donde convergen los negocios internacionales y la orientación emprendedora de la empresa.

Las preguntas que surgen frente a este fenómeno son: ¿tienen alguna característica especial las empresas que se atreven a emprender la aventura de los negocios internacionales?; ¿Son más innovadoras, asumen riesgos y son más proactivas?; ¿Sus directivos o fundadores tienen una conducta más emprendedora?

Análisis teórico

Teorías de Internacionalización

El campo de investigación en negocios internacionales ha estado dividido históricamente en dos corrientes de investigación bien diferenciadas: la visión económica y la aproximación de procesos. A estas corrientes denominadas también tradicionales, se ha incorporando una nueva categoría denominada teorías emergentes, que incluyen aquellas teorías y modelos, desarrollados principalmente a partir de los años noventa, que han buscado explicar de mejor forma el fenómeno de internacionalización de empresas denominado *born globals* o *international new ventures*, que se refiere a empresas que siguen un enfoque global desde su comienzo o se internacionalizan en los primeros años de su vida. El desarrollo de las nuevas teorías en torno a nuevos fenómenos que se han ido observando en el mercado global ha llevado a generar debates sobre la aplicabilidad de las teorías tradicionales de internacionalización, nuevas propuestas de modelos, además de unir ciertos campos de estudio como lo es el emprendimiento y los negocios internacionales, foco central de esta investigación.

Teoría de Recursos y Capacidades

Dentro del marco de las teorías de internacionalización creemos que la teoría de recursos y capacidades (TRC), en el marco de la administración

estratégica, presenta un marco teórico de interés bajo el cual analizar el emprendimiento y los negocios internacionales. Barney (1991) sostiene que la ventaja competitiva deriva del firme control de los recursos y capacidades que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos y capacidades pueden verse como el conjunto de recursos tangibles e intangibles, incluyendo las habilidades de administración de una empresa, sus procesos de organización y rutinas, y la información y conocimiento que controla. Sin duda que estos conceptos de recursos y capacidades son posibles de relacionar con el concepto de emprendimiento. Álvarez y Busenitz (2001) plantean que la TRC puede aportar información teórica al emprendimiento y contribuir a profundizar en la investigación actual en el tema. Por otro lado, con relación a los negocios internacionales, Peng (2001) reafirma el aporte que ha hecho la teoría de recursos y capacidades a los negocios internacionales, particularmente al área de las multinacionales y las entradas a mercados, haciendo mención a tres nuevas áreas: las alianzas estratégicas, el emprendimiento internacional, y las estrategias emergentes de mercado.

Con relación al emprendimiento y la TRC, es interesante analizar lo expuesto por Camisón (2002), quien plantea que la corriente de investigación centrada en las competencias dinámicas se aproxima en algunas definiciones y conceptos al área de emprendimiento. Plantea que las competencias dinámicas actúan como catalizadoras en los procesos de generación y renovación de las competencias distintivas de la empresa. El proceso competitivo se concibe como un proceso dinámico e incierto; por tanto, el logro de ventajas competitivas duraderas exige la mejora continua de la posición de competencia de la empresa. Ofrece, pues, un modelo competitivo basado en el desequilibrio, donde la actitud emprendedora, la innovación y la asunción de riesgos permiten alcanzar rentas schumpeterianas.

Emprendimiento

La creación de nuevas empresas innovadoras está ligada fuertemente al nivel de desarrollo económico y social que puedan alcanzar los países. En este ámbito, surgen de forma natural los conceptos de emprendimiento e

innovación, que caracterizan a individuos y organizaciones que contribuyen a su entorno creando valor y riqueza. Hoy en día, es frecuente el uso del concepto de espíritu emprendedor, empresarialidad o emprendimiento o función empresarial (*entrepreneurship*), el cual ha estado relacionado principalmente con personas del mundo de los negocios que, con ciertas habilidades, obtienen resultados exitosos superiores a otros individuos bajo las mismas condiciones. Caruana et al. (1998) se refieren al emprendimiento como el proceso de crear valor, reuniendo un conjunto único de recursos para aprovecharse de una oportunidad. Señalan que este proceso es aplicable a organizaciones de diferentes tamaños y tipos, y puede ser dividido en etapas específicas que incluyen: identificación de oportunidades, desarrollo de conceptos de nuevos negocios, evaluación y adquisición de recursos, implementación de los negocios y, finalmente, explotación y cosecha de los resultados.

Por otra parte, resulta de interés destacar que el estudio del emprendimiento ha sido abordado desde diversas disciplinas, siendo las principales la economía, la psicología y la gestión. Veciana (1999) presenta una síntesis sobre el desarrollo y evolución de los enfoques teóricos que han estudiado el emprendimiento y la creación de empresas, a través de los que es posible comprender mejor el concepto de emprendimiento y sus implicaciones. Sin embargo, el autor señala que hasta la fecha aún no se dispone de una teoría general del emprendimiento, existiendo una serie de teorías que reflejan cuatro enfoques diversos: económico, psicológico, sociocultural o institucional, y gerencial. El enfoque económico que fue el predominante en los inicios de la investigación sobre el emprendimiento pretende explicar el fenómeno sobre la base de la racionalidad económica. El enfoque psicológico se centró en estudiar el perfil del empresario de éxito, definiendo ciertos rasgos psicológicos o atributos que lo hacen diferente de los menos exitosos. El enfoque sociocultural o institucional plantea que son los factores externos o del medio los que determinan el emprendimiento. Por último, el enfoque gerencial señala que la creación de empresas es producto de un proceso racional de decisión, donde son claves los conocimientos y las técnicas en las áreas de conocimiento de la economía y la dirección de empresas. Veciana (1999) señala que este enfo-

que es uno de los más recientes, no existiendo su reconocimiento como tal en el ámbito académico.

De los análisis previos podemos destacar que el emprendimiento, si bien es un campo de estudio que en más de medio siglo ha sido abordado por diversas teorías y enfoques, no ha sido posible generar una teoría general bajo la cual desarrollarlo. En los últimos años han surgido nuevos enfoques para su estudio en los que, en el ámbito de la administración estratégica, la TRC es reconocida como un paraguas para su desarrollo.

***Entrepreneurship* y la Internacionalización**

Andersson (2000) define la internacionalización como el proceso de incrementar el compromiso en operaciones internacionales. En este sentido, plantea que la internacionalización no es una actividad dividida o separada de otras actividades que tengan lugar en el interior de la firma, sino que es una parte o una consecuencia de la estrategia de la firma. Una de las definiciones de emprendimiento internacional más utilizada por autores es la planteada por McDougall y Oviatt (2000), quienes lo definen como: "... una combinación de conducta innovadora, proactiva y buscadora de riesgo que cruza las fronteras nacionales e intenta crear valor en las organizaciones...". Los autores señalan que la internacionalización de los mercados y el prominente aumento de firmas emprendedoras en la economía global reflejan que las trayectorias de la investigación de negocios internacionales y del espíritu emprendedor se están cruzando con mayor frecuencia. Los investigadores de negocios internacionales están ampliando su foco tradicional en las grandes compañías multinacionales, para incluir también en sus agendas de investigación las firmas emprendedoras. La actividad de los negocios que traspasan las fronteras está aumentando el interés de los investigadores del espíritu emprendedor, y una acelerada internacionalización se está observando uniformemente en las organizaciones más pequeñas y más nuevas (McDougall y Oviatt, 2000).

Zahra y Garvis (2000) plantean el hecho de que la continua globalización de los negocios provee una importante oportunidad para estudiar

el emprendimiento. Los autores mencionan que, aunque las motivaciones para realizar estas actividades, y los efectos globales de ellas se han explorado desde la perspectiva económica y organizacional, raramente se han visto a través del prisma del emprendimiento. Los autores mencionan que mientras algunos académicos han reconocido la importancia de los esfuerzos emprendedores en los mercados extranjeros y han llamado la atención para que se investigue esta problemática (como Guth y Ginsberg, 1990) sólo unos pocos estudios empíricos han examinado específicamente el emprendimiento corporativo internacional (*International Corporate Entrepreneurship*). Plantean que una razón para esta omisión podría ser la preocupación de los investigadores por definir el dominio de *corporate entrepreneurship* y establecer las contribuciones al desempeño de la empresa. Otra razón es la dificultad para obtener datos de emprendimiento corporativo internacional.

Dimitratos et al. (2004) al hacer un análisis sobre los estudios relacionados con emprendimiento y desempeño plantean que pese a que el emprendimiento es considerado como un factor impulsor de la creación de valor en ambos mercados, nacional e internacional, parece que existe una escasez de estudios empíricos en la relación emprendimiento-desempeño. Esto se sostiene especialmente para estudios relacionados con el emprendimiento y el desempeño internacional de la firma. Plantean que varios investigadores sugieren que la asociación es positiva (es el caso de McDougall y Oviatt, 2000; y Dimitratos y Plakoyiannaki, 2003), sin embargo la evidencia empírica es escasa. Esta escasa evidencia empírica en esta área, particularmente la relación de emprendimiento con desempeño exportador, se refuerza además con lo expuesto por los autores Balabanis y Katsikea (2004), quienes plantean que a pesar de la plétora de evidencia anecdótica con respecto a la importancia del emprendimiento en el éxito de la exportación de Pymes, hay un número limitado de estudios que unen el emprendimiento con el desempeño exportador.

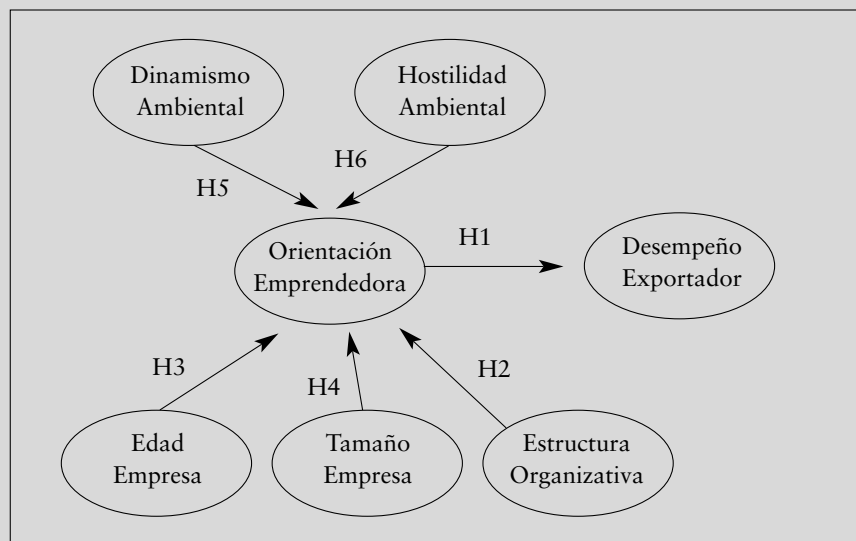
Modelo e hipótesis

El modelo a probar se basa principalmente en el planteado por Balabanis y Katsikea (2004), en el cual señalan que la postura emprendedora de una

empresa afecta positivamente al desempeño exportador, y esta postura emprendedora a su vez se ve influida por factores internos y externos a la organización (ver Figura 1). Entre los factores externos se encuentran los factores ambientales, como la hostilidad ambiental y la turbulencia ambiental o dinamismo; y por otro lado, se encuentran los factores internos a la organización correspondientes al tipo de estructura organizacional (mecánica u orgánica), la edad exportadora de la firma y el tamaño de la firma.

- H1: cuanto mayor es el grado de postura emprendedora que una empresa exportadora adopta, mayor es su desempeño exportador;*
- H2: cuanto más orgánica sea la estructura organizacional de la empresa exportadora, mayor es el grado en que adoptará una postura emprendedora;*
- H3: las firmas exportadoras de más edad adoptan en menor grado una postura emprendedora;*
- H4: el tamaño de la empresa exportadora se relaciona con el grado en que ésta adopta una postura emprendedora;*
- H5: mientras más dinámico es el ambiente del mercado exportador de una empresa exportadora, mayor es el grado de postura emprendedora que adoptará;*
- H6: mientras más hostil es el ambiente del mercado exportador de una empresa exportadora, mayor es el grado de postura emprendedora que adoptará.*

Figura 1. Modelo de Orientación Emprendedora y Desempeño Exportador



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Balabanis y Katsikea (2004).

Para verificar las hipótesis propuestas por el modelo se utilizó la metodología de la revisión meta-analítica. Arenas y García (2005) acuñan el término “revisión meta-analítica”, para referirse a la revisión sistemática de determinado fenómeno a partir de los estudios realizados, aunque sin exigir todos los requisitos necesarios para un meta-análisis. Se utilizará esta metodología, dado que las investigaciones empíricas en emprendimiento internacional no presentan tamaños de muestra y técnicas estadísticas similares, y con el objeto de no realizar exclusivamente una aproximación narrativa a la literatura, que consiste en un híbrido entre el meta-análisis y la descripción narrativa. Este enfoque denominado “vote-counting technique” (Hedges y Olkin, 1980) resume para cada factor independiente el número de estudios que reportan un efecto significativo positivo y negativo, o efecto no significativo sobre la variable dependiente (Zou y Stan, 1998). Se detectaron en la literatura un total de 43 estudios empíricos que presentaban hipótesis similares a las propuestas en el estudio.

Tabla 1. Resultados de Hipótesis en Otros Estudios Empíricos

HIPOTESIS	ESTUDIOS EMPIRICOS	RESULTADOS
H1	Balabanis y Katsikea 2004; Cavusgil y Zou 1994; Dimitratos et al. 2004; Francis y Collins-Dodd 2000; Gomez y Valenzuela 1998; Ibeh 2003, 2004; Knight 2001; Ripolles et al. 1999; Zahra y Garvis 2000	Positivo y Significativo
H2	Balabanis y Katsikea 2004; Caruana et al. 1998; Covin, y Slevin, 1988; Jennings, y Lumpkin, 1990; Miller 1983; Robertson y Chetty, 2000; Zahra 1986.	Positivo y Significativo
H3	Balabanis y Katsikea, 2004; Goosen et al. 2002b Luo et al. 2005	No significativo Negativo y Significativo
H4	Balabanis y Katsikea, 2004; Francis y Collins-Dodd 2000 Luo et al. 2005; Dhanaraj y Beamish, 2003 Dhanaraj y Beamish 2003	Positivo y Significativo Negativo y Significativo No Significativo
H5	Balabanis y Katsikea, 2004; Miller, 1983; Russel y Russel, 1992; Tan 1996). Antoncic y Hisrich, 2001; Koberg et al. 1996	Positivo y Significativo No Significativo
H6	Russel y Russel 1992, Tan 1996	Positivo y Significativo

Análisis empírico

1. Variables y medidas

Orientación Emprendedora. En general, se observa un debate con respecto a la definición y operacionalización del constructo orientación emprendedora a nivel de la firma (Lyon et al., 2000). Según plantean los autores, hay variadas conceptualizaciones de emprendimiento: la renovación estratégica y las *new ventures* empresariales (Guth y Ginsberg, 1990); la entrada a nuevos mercados (Vesper, 1990); las características de la empresa individual y pequeña (Webster, 1977; Mintzberg y Waters, 1985; Jennings y Lumpkin, 1989); y varios tipos de conducta para las empresas establecidas (Miller, 1983; Covin y Slevin, 1991). Para operativizar el constructo de orientación emprendedora a nivel de la firma en nuestra investigación, hemos tomado la tradicional y difundida escala de medición de Miller (1983), modificada por Covin y Slevin (1989) y utilizada por otros auto-

res (Balabanis y Katsikea, 2004; Dimitratos, Lioukas y Carter, 2004). La escala está compuesta de 9 ítems que representan innovación (ítem 1-3), proactividad (ítem 4-6) y riesgo (ítem 7-9).

Ambiente Externo El ambiente externo ha sido conceptualizado usando una variedad de métodos (Yeoh y Jeong, 1995). No obstante las dimensiones que han sido frecuentemente utilizadas para conceptualizar el ambiente son las siguientes: hostilidad, heterogeneidad, y dinamismo (Robertson y Chetty, 2000). Estas variables han sido utilizadas de forma independiente o agrupadas. Para la propuesta de nuestro estudio, hemos decidido operacionalizar el ambiente externo de acuerdo a su nivel de hostilidad y dinamismo ambiental. Ambas medidas consisten en una medida perceptual de la gerencia sobre el ambiente en el cual opera su empresa, y se han medido utilizando diversas escalas.

Dinamismo Ambiental. Escala bipolar o diferencial semántico de cinco ítems desarrollada por Miller y Friesen (1982, 1983), Coeficiente Alfa =0,73 utilizada en otras investigaciones (Zahra, 1986; Covin y Slevin, 1989; Becherer y Maurer, 1997; Wiklund, 1999; Lumpkin y Dess, 2001; Balabanis y Katsikea, 2004; Wiklund y Shepherd, 2005).

Hostilidad Ambiental. Escala bipolar o diferencial semántico de tres ítems desarrollada por Khandwalla (1977), la cual ha sido utilizada en otras investigaciones (Covin y Slevin, 1989; Robertson y Chetty, 2000; Balabanis y Katsikea, 2004).

Estructura Organizacional. Escala bipolar o diferencial semántico de siete ítems desarrollada por Khandwalla (1977), la cual ha sido utilizada en otras investigaciones (Covin y Slevin, 1989; Naman y Slevin, 1993; Balabanis y Katsikea, 2004).

Edad. La edad de la empresa es una variable que se ha utilizado en investigaciones anteriores (Goosen et al., 2002b; Balabanis y Katsikea, 2004; Luo et al., 2005). Para obtener el antecedente de la edad de la empresa o años que ésta lleva operando, se ha pedido al encuestado señalar cuál ha sido el año de fundación de la empresa.

Tamaño. En cuatro investigaciones de nuestra revisión meta-analítica nos encontramos con autores que han utilizado la variables tamaño dentro de su modelo: Balabanis y Katsikea (2004) la han medido como número

de empleados; Dhanaraj y Beamish (2003) la han medido como número de empleados y ventas anuales; Francis y Collins-Dodd (2000) como ventas; y finalmente, Luo et al. (2005) como número de empleados. En nuestra encuesta hemos incluido las dos mediciones de tamaño antes descritas, para poder hacer el análisis con los dos enfoques al igual que Dhanaraj y Beamish (2003)

Desempeño Exportador

a) **Intensidad exportadora.** Esta variable ha sido una medida muy frecuentemente utilizada para medir el desempeño exportador. Corresponde al ratio de ventas en el extranjero dividido por el total de ventas en un período determinado. En nuestra revisión bibliográfica fue incluida, junto a otras variables, por numerosos autores (Zahra et al., 1997; Ibeh y Young, 1999; Ripollés et al., 1999; Francis y Collins-Dodd, 2000; Wolf y Pett, 2000; Yeoh, 2000; Barreiro et al., 2004; Dhanaraj y Beamish, 2003; Ibeh, 2003; Leiblein y Reuer, 2004; Morgan et al., 2004).

b) **Satisfacción percibida.** La satisfacción percibida por los gerentes con relación a los resultados internacionales ha sido una variable de desempeño exportador muy utilizada en investigaciones anteriores (Cavusgil y Zou, 1994; Robertson y Chetty, 2000; Barreiro et al., 2004; Balabanis y Katsikea, 2004; Dimitratos et al., 2004). En nuestra investigación utilizaremos una escala utilizada por Zahra et al. (1997), la cual dio un índice de fiabilidad Alfa de Cronbach de un 0,71. Esta escala está compuesta de 3 ítems o afirmaciones relacionadas con el grado de satisfacción de las actividades exportadoras en los últimos cinco años.

c) **Indicadores de Resultado.**

Promedio de las ventas de exportación en el período 2002-2005. Varios autores han utilizado las ventas de exportación (dólares FOB) en términos absolutos como una variable de desempeño exportador (Zahra, Neubaum y Huse, 1997; Francis y Collins-Dodd, 2000; Ibeh, 2003; Leiblein y Reuer, 2004; Morgan et al., 2004)

Promedio en el número de mercados de exportación (2002-2005). El desempeño exportador también se ha medido como el número de países a los cuales la empresa exporta sus productos, que se denomina alcance de

las exportaciones y ha sido utilizada por varios autores en sus investigaciones (Bonaccorsi, 1992; Zahra et al., 1997; Ripollés et al., 1999; Álvarez, 2003; De Chiara y Minguzzi, 2002; Ibeh, 2003; Dhanaraj y Beamish, 2003).

Promedio en el número de productos exportados (2002-2005). Álvarez (2003) ha incluido el cambio en el número de productos en un período de tiempo.

2. Construcción de la Base de Datos

La población objetivo sobre la cual se probaron las hipótesis de investigación son las empresas exportadoras de la Región de La Araucanía en Chile, entendiéndose por **empresa regional exportadora**, en adelante **ERE**, a aquellas firmas que tengan su domicilio en la región, que correspondan a filiales regionales descentralizadas, que posean proyectos de inversión en la región, que realicen pago local de impuestos, que se articulen con el sistema local de ciencia y tecnología y que estén ligadas a la cultura local (Boisier, 2001). Además se definió como ERE a toda aquella empresa que haya exportado por lo menos una vez en el período bajo estudio: los años 2002 a 2005. La fuente primaria correspondió a un cuestionario aplicado a las empresas regionales exportadoras. Las fuentes secundarias correspondieron principalmente a los datos oficiales de exportaciones provenientes del Servicio Nacional de Aduanas de Chile para el período 2002-2005. Para identificar que una empresa exportadora se clasificaba como regional se utilizaron distintas fuentes secundarias de información entre ellas la oficina ProChile en la capital regional, e Internet entre otros. La base de datos final de empresas regionales exportadoras para el período 2002-2005 fue de 108 empresas. Con toda la información anterior se construyeron dos bases de datos: Base de Datos de Empresas Exportadoras de la Región de La Araucanía 2002-2005; Base de Datos Indicadores de Desempeño Exportador 2002-2005.

3. Construcción del Cuestionario

El modelo a probar en nuestra investigación contiene una serie de constructos que son representados en variables, que se miden y cuantifican a

través de escalas de medida. En el caso de nuestra investigación se han utilizado escalas de medida ya utilizadas por otros investigadores, en las que ha comprobado su fiabilidad y validez correspondiente para medir y cuantificar la orientación emprendedora, el ambiente, la estructura organizacional, el desempeño exportador. En el cuestionario desarrollado, hay tres componentes principales: a) introducción, donde se incluyen antecedentes generales de la empresa; b) antecedentes del perfil del entrevistado; c) posteriormente, se incluyeron preguntas relacionadas con las principales variables de nuestro modelo, agrupando las preguntas por temas. Antes de realizar el trabajo de campo se procedió a realizar un pre-test. En una primera fase se recoge la opinión de varios expertos sobre las características del cuestionario, y en una segunda fase se aplica la encuesta a una pequeña muestra de empresas exportadoras regionales que están en la base de datos.

4. Trabajo de Campo

El trabajo de campo se realizó aplicando de forma personalizada el cuestionario al universo de 108 ERE previamente identificadas. La persona entrevistada correspondió al gerente o propietario de la empresa. Se lograron un total de 88 cuestionarios completos, lo que significó una tasa de respuesta del 81,5%.

Resultados

1. Análisis Descriptivo

Tabla 2. Análisis Descriptivo 88 empresas exportadoras

Sector económico	
Forestal	42,1%
Agrícola	35,2%
Manufactura	12,5%
Otros	10,2%
Tamaño	
Micro	48,8%
Pequeña y Mediana	42,1%
Grande	9,1%
Edad	
Menos de 6 años	17,6%
Menos 20 años	52,7%
Más de 20 años	29,6%
Ventas FOB año	
Menos 100 mil US\$	67,0%
Entre 100 mil y 1 millón US\$	19,4%
Más de 1 millón US\$	13,6%

2. Valoración del Modelo

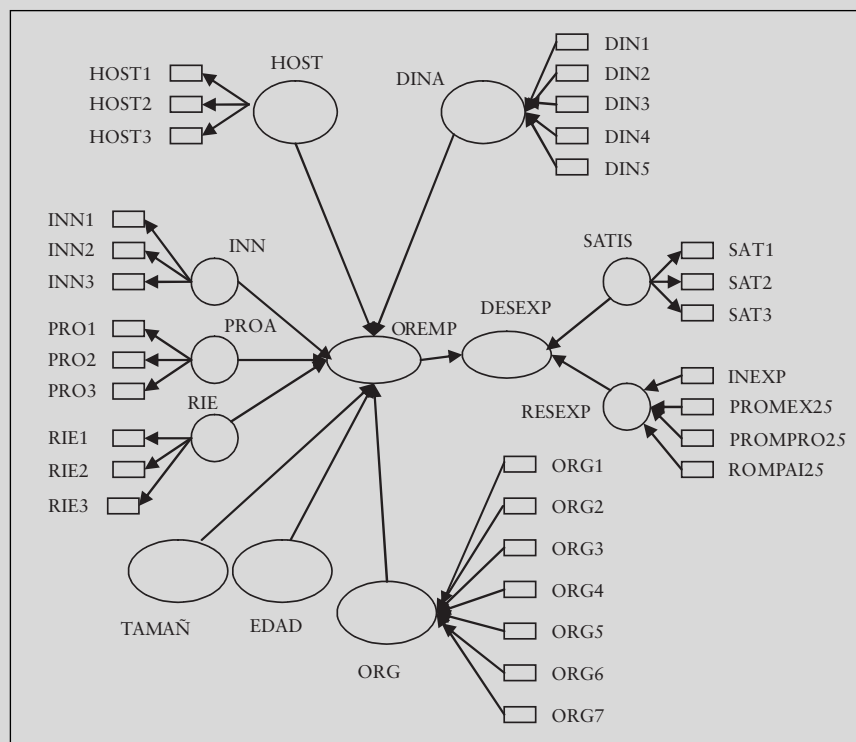
Después de hacer un resumen del análisis descriptivo de la muestra, corresponde realizar el proceso de **valoración del modelo**, escogiendo previamente la **técnica estadística** a utilizar, donde es de interés señalar lo siguiente: 1) dados los resultados obtenidos en la revisión meta-analítica, se pudo concluir que había dos opciones de técnicas estadísticas de acuerdo con la literatura, que son el análisis de regresión múltiple y los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) dentro del análisis multivariante. Éste último, con una mayor presencia en las investigaciones de los años más recientes, será la técnica que utilizaremos en nuestro análisis empírico; 2) los modelos de ecuaciones estructurales, también llamados de segunda generación

de técnicas multivariantes, tienen una ventaja sobre la primera generación (análisis factorial, análisis de componentes principales, análisis discriminante, regresión múltiple) y es que proporcionan una mayor flexibilidad al investigador para buscar un equilibrio entre la teoría y los datos (Chin y Newsted, 1999); 3) Es necesario considerar que este análisis puede llevarse a través de dos técnicas: método basado en el análisis de las covarianzas (que utiliza diversos programas estadísticos tales como LISREL, EQS, AMOS, Sepath, Ramona, MX y Calis); análisis basado en componentes y la varianza o *Partial Least Squares* (que utiliza software como *PLS-Graph*, *VisualPls*). Una vez analizadas ambas técnicas optamos por la segunda, dado que cumplía ciertos criterios: el tamaño de la muestra más pequeño, objetivos de la investigación, suposiciones, complejidad del modelo, entre otros.

Con relación al proceso de análisis empírico propiamente, es importante señalar que para el desarrollo de nuestro modelo se trabajó con 33 variables observables que miden 10 variables latentes.

Para representar el modelo, dibujamos el nomograma con los indicadores y las relaciones entre los constructos:

Figura 2. Nomograma Modelo Orientación Emprendedora Desempeño Exportador



Fiabilidad y Validez

Se analizó la fiabilidad individual de los ítems, fiabilidad del constructo, validez convergente del constructo y validez discriminante, correspondientes a la fase de adecuación de las escalas de medida. Dado que en nuestro modelo tenemos dos variables de segundo orden (orientación emprendedora y desempeño exportador), éstas fueron analizadas en primer lugar, estimando la fiabilidad y validez individual de los ítems y de los constructos respectivamente. Posteriormente, se realizó el análisis de las variables de primer orden del modelo, evaluando también su fiabilidad y validez correspondiente de acuerdo a los siguientes criterios (Cepeda y Roldán, 2004):

Fiabilidad Individual Items. Reflectivo: Carga $> 0,55$ (Falk y Miller, 1992); Carga $> 0,707$ (Carmine y Zeller, 1992). Formativo: No Colinealidad.

Fiabilidad Constructo. Reflectivo: Fiabilidad Compuesta (ρ) $> 0,7$ (Nunnally, 1978). Formativo: No colinealidad, Test de inflación de la varianza (FIV) < 5 (Kleinbaum et al., 1988).

Validez Convergente. Varianza Extraída Media (AVE) $> 0,5$ (Fornell y Larcker, 1981)

Validez Discriminante. AVE entre constructos y Media $>$ AVE entre el constructo y otros constructos (Fornell y Larcker, 1981)

Por los resultados obtenidos, podemos decir que fueron bien escogidas las escalas de medida ya que desde el punto de vista práctico han sido operativas, y fiables desde el punto de vista científico. Sólo hemos tenido que eliminar un ítem (host1) en la fase de depuración. Por otra parte se destacan los altos valores obtenidos en las pruebas de fiabilidad individual de los ítems, de los constructos, validez convergente y validez discriminante.

Análisis del modelo estructural

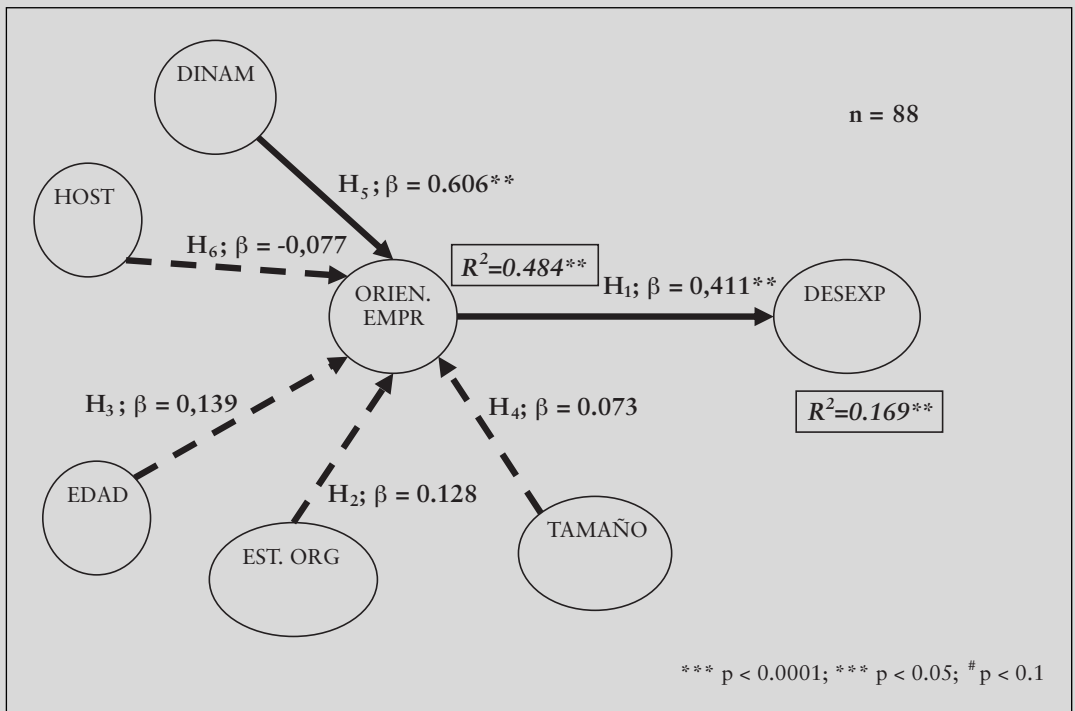
Se estima la varianza explicada de las variables dependientes y la valoración de los caminos estructurales, lo que nos permitirá apoyar o rechazar las hipótesis propuestas en nuestra investigación.

En ambas variables dependientes, orientación emprendedora y desempeño exportador, la varianza explicada supera el valor 0,1. En el caso de la Orientación Emprendedora, la varianza explicada es de 0,484 y significativa ($p < 0,001$). Con relación a la Orientación Emprendedora podríamos decir que nuestro modelo tiene un alto poder predictivo, no así para el caso del Desempeño Exportador, donde el poder predictivo es 0,169 significativo y sobre 0,1 ($p < 0,001$), pero se puede decir que es relativamente bajo.

Por otra parte, para la valoración de los caminos estructurales del modelo, utilizamos el coeficiente β , que representa los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados. Éste valora el camino causal entre varia-

bles independientes y variables dependientes. Con relación a los valores considerados como significativos, Chin (1998a) propone que los coeficientes *path* estandarizados deberían tener un valor de al menos 0.2, e idealmente estar sobre 0.3.

Junto a la valoración de los caminos estructurales, utilizamos el procedimiento de remuestreo Bootstrap, que consiste en que los datos originales se tratan como si fuera la población; utilizamos 500 conjuntos de muestras con el objeto de obtener 500 estimaciones de cada parámetro en el modelo PLS. La media y el error estándar obtenidos empíricamente se comparan con los correspondientes valores obtenidos de la muestra original, con el valor t de Student con n-1 grado de libertad, donde n es el número de submuestras.



Estos resultados nos llevan a confirmar o rechazar nuestras hipótesis del siguiente modo:

Hipótesis H1: Cuanto mayor es el grado de postura emprendedora que una empresa exportadora adopta, mayor es su desempeño exportador, dado que el coeficiente β de su camino estructural asociado es mayor a 0.2 (0,411), **si es confirmada** y significativa estadísticamente con una fiabilidad mayor al 95%. Coincidentes los resultados con estudios que analizamos en la revisión meta-analítica (Preece et al., 1998; Ripollés et al., 1999; Zahra y Garvis, 2000; Knight, 2001; Balabanis y Katsikeas, 2004; Dimitratos et al., 2004).

Hipótesis H2: Cuanto más orgánica sea la estructura organizacional de la empresa exportadora, mayor es el grado en que adoptará una postura emprendedora. El β de su camino estructural asociado es menor a 0.2 (0,128), **no es confirmada**. En la revisión meta-analítica encontramos estudios que confirmaron esta hipótesis (Jennings y Lumpkin, 1989; Antoncic y Hisrich, 2001; Balabanis y Katsikea, 2004) así como algunos que no lo confirmaron totalmente (Koberg et al., 1996)

Hipótesis H3: Las firmas exportadoras de más edad adoptan en menor grado una postura emprendedora. β de su camino estructural asociado es menor a 0.2 (0,139), **no es confirmada**. Lo anterior es coincidente con los resultados obtenidos por Balabanis y Katsikea (2004).

Hipótesis H4: El tamaño de la empresa exportadora se relaciona con el grado en que ésta adopta una postura emprendedora. β de su camino estructural asociado es menor a 0.2 (0,073), **no es confirmada**. De acuerdo con los resultados obtenidos en la revisión meta-analítica, esto no es coincidente con algunas investigaciones (Francis y Collins-Dodd, 2000; Balabanis y Katsikea, 2004; Luo, Zhou y Liu, 2005).

Hipótesis H5: Cuanto más dinámico es el ambiente del mercado exportador de una empresa exportadora, mayor es el grado de postura emprendedora que adoptará. β de su camino estructural asociado es mayor a 0.2 (0,606), **si es confirmada** y estadísticamente significativa con una fiabilidad mayor a un 95%. Esto es coincidente con varias investigaciones previas según lo analizado en la revisión meta-analítica (Miller, 1983; Russel y Russel, 1992; Tan, 1996; Balabanis y Katsikea, 2004)

Hipótesis H6: Cuanto más hostil es el ambiente del mercado exportador de una empresa exportadora, mayor es el grado de postura emprendedora que adoptará. β de su camino estructural asociado es menor a 0.2 (-0,077), **no es confirmada**. Lo anterior es coincidente con investigaciones previas analizadas en la revisión meta-analítica (Koberg et al., 1996; Tan, 1996; Balabanis y Katsikea, 2004).

Conclusiones y limitaciones

Los autores pioneros en esta línea de investigación McDougall y Oviatt (2000) han definido el emprendimiento internacional como una combinación de conducta innovadora, proactiva y buscadora de riesgo que cruza las fronteras nacionales e intenta crear valor en las organizaciones. Por una parte se plantea que, si bien los negocios internacionales por sí solos han sido muy estudiados, el rol del emprendedor ha sido poco explorado en las revistas de negocios internacionales. Por otro parte, las investigaciones orientadas al emprendimiento se han focalizado en el emprendedor y su relación con las pequeñas empresas y, sólo recientemente, se ha prestado atención a los aspectos internacionales de los negocios emprendedores. Como señalan McDougall y Oviatt (2000), la evidencia empírica alrededor del mundo sugiere que un gran número de firmas ha comenzado a involucrarse en actividades de negocios internacionales a una temprana edad y mientras aún son relativamente pequeñas, y se ha producido una interfase entre las áreas de *entrepreneurship* y negocios internacionales en la que reside el *international entrepreneurship*. Es aquí donde se ha centrado esta investigación, y donde se espera que los resultados sean una aportación valiosa a este naciente campo de estudio.

Como conclusión general podemos decir que los resultados son coincidentes con Balabanis y Katsikea (2004) en la relación positiva entre la orientación emprendedora a nivel de la firma y el desempeño exportador. Además, son coincidentes en el efecto que tienen las variables ambientales en la postura emprendedora de la firma, no así con el nivel de hostilidad ambiental. En el caso de los efectos de las variables internas en la firma como lo son la estructura organizacional, tamaño y edad de la firma, los resultados no son coincidentes con los obtenidos por Balabanis y Katsike-

as (2004). Lo anterior no hace más que reforzar la necesidad de seguir investigando a un nivel más profundo y complejo con la intención de poder ir avanzando en el desarrollo de esta nascente área de investigación.

Limitaciones

Se ha utilizado el enfoque de la revisión meta-analítica, principalmente descriptivo, el cual no utiliza técnicas estadísticas complejas sino que simplemente mide el tamaño del efecto de las relaciones. Por otro lado, está el hecho de no contar con el suficiente número de investigaciones que midan las relaciones en estudio, principalmente emprendimiento y desempeño exportador, lo que nos permitiría fundamentar cuantitativamente nuestro modelo.

Otra limitación de la investigación es el tamaño de la muestra utilizada. Si bien es un porcentaje importante del universo y el tamaño de la muestra está dentro de los rangos de investigaciones anteriores, consideramos que es un número relativamente pequeño. Un número mayor permitiría utilizar otras técnicas estadísticas y hacer análisis de submuestras.

En el mismo ámbito de la muestra, una limitación es el hecho de haber incluido sólo empresas regionales, que están concentradas principalmente en dos sectores productivos, además de que un importante grupo de ellas no eran exportadoras permanentes. Los resultados serían más generalizables utilizando una muestra a nivel nacional y cross-cultural. En este sentido, Zahra et al. (1997) encontraron que el ambiente doméstico tiene un impacto significativo en la relación orientación emprendedora – desempeño exportador. Todo lo expuesto anteriormente hace que los resultados no puedan ser directamente aplicables a los exportadores de otras regiones o países.

El estudio se centró en varios factores que afectan emprendimiento y desempeño exportador; sin embargo investigaciones futuras, apoyadas en muestras más grandes, deben integrar con la postura emprendedora factores adicionales que influyen en el desempeño exportador.

Por otra parte, dado el bajo tamaño muestral, hemos optado por utilizar la herramienta estadística de PLS, recomendada para investigaciones de carácter exploratorio. No obstante, habría sido recomendable utilizar técnicas con mayor poder confirmatorio como lo es el LISREL.

Referencias Bibliográficas

- ÁLVAREZ, R. (2003). “Desempeño Exportador de las Empresas Chilenas: Algunos Hechos Estilizados”, *Revista de la CEPAL*, Agosto 2003, 83, 121-134.
- ÁLVAREZ, S. y BUSENITZ, L. (2001). “The Entrepreneurship of Resource-Based Theory”, *Journal of Management*, 27, 755-775.
- ÁLVAREZ, R., CRESPI, G., JELVEZ, y SPENCER, E. (1998). “Evaluación de Instrumentos de Fomento Exportador: los Programas y Acciones de Prochile”, *Documento de Trabajo*, Departamento de Economía Universidad de Chile. 243 pg.
- ANDERSSON, S. (2000). “The Internationalization of the Firm From an Entrepreneurial Perspective”, *International Studies of Management and Organizations*, 30(1), 63-92.
- ANTONCIC, B. y HISRIC, R. (2001). “Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation”, *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- ARENAS, J. y GARCÍA, R. (2005). “Revisión Meta-Analítica de la Literatura como Guía para la Investigación”, *XV Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, N° 15, Sevilla, España, Departamento de Administración, Economía y Marketing (Universidad de Sevilla), pag 39-55.
- BALABANIS, G. y KATSIKEA, E. (2004). “Being an Entrepreneurial Exporter: Does it pay?”, *International Business Review*, 12, 233-252.
- BARNEY, J.B. (1991). “Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BARREIRO, J.M., LOSADA, F., RUZO, E. y NAVARRO, A. (2004). “Orientación al Mercado y Resultado Exportador: Análisis de la Empresa Exportadora Gallega a través de un Modelo Logit”, *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Madrid. ESIC, 1, 137-155.
- BECHERER, R.C. y MAURER, J.G. (1997). “The moderating effect of Environmental Variables on the Entrepreneurship and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 22(1), 47-58.

- BOISIER, S. (2001). “Crecimiento y Desarrollo Territorial Endógeno”, *Estudios Sociales* N° 104, CPU, Santiago de Chile.
- BONACCORSI, A. (1992). “On the Relationship between Firm Size and Export Intensity”, *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-635.
- CAMISÓN (2002). “Las Competencias Distintivas Basadas en Activos Intangibles”, en MORCILLO, P. y Otros (2002). “*Nuevas Claves para la Dirección Estratégica*”, Madrid, Ariel Economía.
- CARUANA, A., MORRIS, M. y VELLA A. (1998). “The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms”, *Journal of Small Business Management*, 16-29.
- CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994). “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- CEPEDA, G. y ROLDÁN, J. L. (2004). “Technique Applying PLS in Business Administration”, Paper presented at the XIV Congress ACEDE: Knowledge and Competitiveness, September, Murcia.
- COVIN, J. G. y SLEVIN, D. P. (1988). “The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style”, *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- COVIN, J.G. y SLEVIN, D. (1989). “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments”, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- COVIN, J. C. y SLEVIN, D. P. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- CHIN, W.W y NEWSTED, P.R. (1999). “Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares”, en R. HOYLE, “Statistical Strategies for Small Samples search”, 307-341. Sage Publications.
- DE CHIARA, A. y MINGUZZI, A. (2002). “Success Factors in SMEs’ Internationalization Processes: An Italian Investigation”, *Journal of Small Business of Management*, 40(2), 144-153.

- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P. (2003). "A Resource Approach to the Study of Export Performance", *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- DIMITRATOS, P., LIOUKAS, S. y CARTER, S. (2004). "The Relationship between Entrepreneurship and International Performance: The Importance of Domestic Environment", *International Business Review*, 13, 19-41.
- DIMITRATOS, P. y PLAKOYIANNAKI, E. (2003). "Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture", *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 187-215.
- FRANCIS, J. y COLLINS-DODD, C. (2000). "The Impact of Firm's Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, 8(3), 84-103.
- GOMEZ, M. y VALENZUELA A. (1998). "Internacionalización y Estrategia de Marketing de la Empresa Exportadora Española", *Revista Española de Investigación de Marketing*, (3), 27-45.
- GOOSEN, C.J., CONING, T.J. y SMIT, E. (2002). "Corporate Entrepreneurship and Financial Performance; The Role of Management", *South African Journal of Business Management*, 33(4), 21- 27.
- GUTH, W. y GINSBERG, A. (1990). "Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- HEDGES, L.V. y OLKIN, I. (1980). "Vote-counting Methods in Research Synthesis", *Psychological Bulletin*, 88(2), 359-69.
- HILL, Ch. (2001). "Negocios Internacionales: Competencia en un Mercado Global", Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill,.
- IBEH, K. (2003). "Toward a Contingency Framework of Export Entrepreneurship: Conceptualizations and Empirical Evidence", *Small Business Economics*, 20, 49-68.
- IBEH, K. (2004). "Furthering Export Participation in Less Performing Developing Countries: The Effects of Entrepreneurial Orientation and Managerial Capacity Factors", *International Journal of Social Economics*, 31(1/2), 94-110.
- IBEH, K. y YOUNG, S. (1999). "Exporting as an Entrepreneurial Act: An Empirical Study of Nigerian Firms", *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 566-586.

- JENNINGS, D.F. y LUMPKIN, R.J. (1989). "Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis", *Journal of Management*, 15(3), 485-502.
- KHANDWALLA, P.N. (1977). "The Design of Organizations", New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- KNIGHT, G.A. (2000). "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization", *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.
- KOBERG, C.S., UHLENBRUCK, N. y SARASON, Y. (1996). "Facilitators of Organizational Innovation: The Role of Life-Cycle Stage", *Journal of Business Venturing*, 11, 133-149.
- LEIBLEIN, M. y REUER, J. (2004). "Building a Foreign Sales Base: the Roles of Capabilities and Alliances for Entrepreneurial Firms", *Journal of Business Venturing*, 19, 285-307.
- LUMPKIN, G.T. y DESS, G. (2001). "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- LUO, X., ZHOU, L. y LIU, S. (2005). "Entrepreneurial Firms in the Context of China's transition Economy: an Integrative Framework and Empirical Examination", *Journal of Business Research*, 55, 277-284.
- LYON, D., LUMPKIN, G. y DESS, G. (2000). "Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process", *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- MCDUGALL, P. y OVIATT, B. (2000). "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-908.
- MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- MILLER, D. y FRIESEN, P. (1983). "Strategy Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.

- MINTZBERG, H. y WATERS, J.A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- MORGAN, N., KAŇEKA, A. y KATSIKEAS, C. (2004). "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and empirical Assessment", *Journal of Marketing*, 68, 90-108.
- NAMAN, J. y SLEVIN, D. (1993). "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Test", *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- PENG, M. (2001). "The Resource Based View and International Business", *Journal of Management*, 27, 803-829.
- PREECE, G. MILES, G. y BAETZ, M.C. (1998). "Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology Based Firms", *Journal of Business Venturing*, 14(3) 259-281.
- RIPOLLÉS, M., MENGUZZATO, M. e IBORRA, M. (1999). "Empresas Internacionales de Reciente Creación e Intensidad Empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 127-138.
- ROBERTSON, C. y CHETTY, S. (2000). "A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance", *International Business Review*, 9, 211-235.
- RUSSEL, R.D. y RUSSEL, C.J. (1992). "An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organization Structure an Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy", *Journal of Management*, 18(4), 639-657.
- TAN, J. (1996). "Regulatory Environment and Strategic Orientations in a Transitional Economy: A study of Chinese Private Enterprise", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 21, 31-46.
- VECIANA, J.M. (1999). Creación de Empresas como Programa de Investigación Científica, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 11-36.
- VESPER, K. (1990). *New Venture Strategies*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- WEBSTER, F.A. (1977). "Entrepreneurs and Nentures: An Attempt of Classification and Clarification, *Academy of Management Review*, 2(1), 54-61.

- WIKLUND, J. (1999). "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 24(1), 37-48.
- WIKLUND, J. y Shepherd, D. (2005). "Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach", *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- WOLF, J. y PETT, T. (2000). "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, 38(2), 34-38.
- YEOH, P.H. (2000). "Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies", *Journal of International Marketing*, 8(3), 36-60.
- YEOH, P.H. y JEONG, I. (1995). "Contingency Relationship between Entrepreneurship, Export Channel Structure and Environment", *European Journal of Marketing*, 29(8), 95-115.
- ZAHRA, S.A. (1986). "A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance", En J.L. PEARCE y A.G. ROBINSON (Eds.) 46th Annual Meeting, Academy of Management, 71-75.
- ZAHRA, S. y GARVIS, D. (2000). "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: the Moderating Effect of International Environmental Hostility", *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- ZAHRA, S.A., NEUBAUM, D.O. y HUSE, H. (1997). "The Effect of the Environment on Export Performance among Telecommunications New Ventures", *Entrepreneur Theory & Practice*, 22 (1), 25-46.
- ZOU, S.H. y STAN, S. (1998). "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.