



Revista Escuela de Administración de  
Negocios  
ISSN: 0120-8160  
[investigaciones@ean.edu.co](mailto:investigaciones@ean.edu.co)  
Universidad EAN  
Colombia

Marcela Escandón, Diana; Hurtado Ayala, Andrea; Castillo Caicedo, Maribel  
Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales

Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 75, julio-diciembre, 2013, pp. 40-55  
Universidad EAN  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20629981003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

# Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales

FECHA DE RECEPCIÓN: 23 de agosto  
FECHA DE APROBACIÓN: 17 de octubre  
Pp. 38-55

Diana Marcela Escandón\*  
Andrea Hurtado Ayala\*\*  
Maribel Castillo Caicedo\*\*\*

*The influence of export barriers above the export commitment and its impact on international outcomes*



*Influence des barrières à l'exportation et leur impact sur les résultats internationaux des entreprises exportatrices*

*Influência das barreiras à exportação sobre o compromisso exportador e sua incidência nos resultados internacionais*

\*PhD in Business Administration-Estudiante Universidad del Valle , Cali , Colombia.  
Master en Ciencias de la Organización,  
Universidad del Valle, Cali, Colombia;  
Economista, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

\*\*Maestría en Ciencias de la Organización-Universidad del Valle (Candidata a Grado);  
Contaduría Pública -Universidad del Valle;  
Economista - Universidad del Valle

\*\*\*Phd(C)del Doctorado en Ciencias Sociales Niñez y Juventud CINDE-Universidad de Manizales;  
Maestría en Economía Aplicada, Universidad del Valle  
Economía, Universidad del Valle

## RESUMEN

Este artículo, busca establecer la existencia de una relación entre las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas y la influencia de dicho compromiso exportador sobre los resultados internacionales de estas empresas. Para cumplir estos objetivos, se parte de una muestra conformada por 270 empresas exportadoras colombianas y se estima un modelo de ecuaciones estructurales que comprueba que las barreras a la exportación, influyen negativamente sobre el compromiso exportador y sobre los resultados internacionales, pero su efecto puede reducirse con una mejor gestión empresarial o compromiso exportador, centrado en la promoción del comercio internacional.

## ABSTRACT

This article describes the relationship between export barriers above the export commitment of Colombian exporters, and the influence of such commitment on international outcomes of this type of company. To reach this aim, a sample of 270 Colombian exporters was taken for study and a structural equation model was estimated to prove that export barriers negatively affect the export commitment, and the corresponding international outcomes, but its effect can be reduced when applying better company management or export commitment practices, focusing on the promotion of international trade.

## RESUMÉ

Cet article vise à établir l'existence d'une relation entre les barrières à l'exportation touchant les entreprises colombiennes et l'influence engendrée sur la performance internationale desdites entreprises. Ces résultats qui se fondent sur un échantillon composé de 270 entreprises exportatrices colombiennes et sur l'utilisation d'un Modèle d'Equations Structurelles, confirment que les obstacles à l'exportation influent négativement sur les résultats des entreprises, mais que leurs effets peuvent être réduits par une meilleure gestion entrepreneuriale davantage tournée vers la mise en place de nouvelles stratégies de commerce international.

## RESUMO

Este artigo procura estabelecer a existência de uma relação entre as Barreiras à Exportação sobre o Compromisso Exportador das empresas exportadoras colombianas, e a influência desse Compromisso Exportador sobre os Resultados Internacionais destas empresas. Para atingir estes objetivos conformou-se uma amostra de 270 empresas exportadoras colombianas e estimou-se um Modelo de Equações Estruturais que prova que as Barreiras à Exportação têm uma influência negativa sobre o Compromisso Exportador, e sobre os Resultados Internacionais, mas seu efeito pode ser diminuído com uma melhor gestão empresarial ou Compromisso Exportador centrado na promoção do comércio internacional.



## Palabras claves

Negocios Internacionales  
Barreras a la exportación  
Compromiso exportador  
Resultados internacionales  
Gestión empresarial



## Key words

International business  
Exportation barriers  
Export commitment  
International outcomes  
Company management



## Mots clefs

Commerce International  
Barrières à l'Exportation  
Engagement  
Résultats internationaux  
Gestion Entrepreneuriale



## Palavras-chave

Negócios internacionais  
Barreras à Exportação  
Compromisso Exportador  
Resultados internacionais  
Gestão empresarial

## **1. INTRODUCCIÓN**

La globalización del entorno empresarial, le ha dado la apertura a muchas oportunidades importantes para el desarrollo económico, a través de la expansión internacional de las empresas (Barrett y Wilkinson, 1986). Las exportaciones, son una forma de participación de las empresas en el mercado internacional, que requiere una inversión de recursos pero que flexibiliza las actividades de las empresas, sin embargo, existen diversos factores actitudinales, estructurales y operacionales, que impiden que muchas empresas inicien, desarrollen o mantengan las actividades exportadoras (Kedia y Chhokar, 1986; Bauerschmidt et al, 1985); estas son las barreras a la exportación que en algunos casos, se originan internamente y se asocian con los recursos disponibles por parte de las empresas, o también pueden derivarse del entorno, dado que se identifican en los mercados extranjeros (Cavusgil, 1984; Sullivan y Bauerschmidt, 1989; Yang et al, 1992).

En general, las empresas suelen estar expuestas a una serie de barreras a la exportación, que pueden identificarse a lo largo de las etapas del proceso de internacionalización y que pueden conducir a que no inicien una actividad exportadora o que dicha actividad resulte en un fracaso de la empresa, por lo tanto, la eliminación o minimización de estas barreras, es fundamental para que se obtengan resultados internacionales positivos.

En la literatura, se ha identificado una relación existente entre las barreras a la exportación y el compromiso exportador de las empresas, ya que existen trabajos que evidencian que estas barreras se consideran como un antecedente del compromiso exportador, donde se presenta una relación negativa entre las barreras a la exportación y el compromiso exportador (Westhead et al, 2002; Aali et al, 2012; Yannopoulos y Kefalaki, 2010). Por otra parte, este compromiso es medido por los recursos financieros que invierte la empresa, el rol que desempeñan los directivos para diseñar una estrategia de

expansión internacional y la capacidad del recurso humano encargado de dirigir el proceso exportador (Leonidou y Katsikeas, 1996), elementos que repercuten directamente en los resultados internacionales de las empresas. Son numerosas las investigaciones que han evidenciado la relación directa entre el compromiso exportador y los resultados internacionales de las empresas (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; O'Cass y Julian, 2003; Lages y Mongotmery, 2004), por consiguiente, es importante determinar si las empresas con alto compromiso exportador, están dispuestas a formular estratégicamente su negocio e invertir mayores recursos en los mercados exteriores, adquiriendo más competencia para el desarrollo de las operaciones internacionales, lo cual influirá de manera positiva en sus resultados exportadores.

De acuerdo con lo anterior, este artículo persigue dos objetivos, el primero, consiste en comprobar si las barreras a la exportación influyen negativamente sobre el compromiso exportador de las empresas; para ello, se evalúa la influencia de estas barreras seleccionando aquellas con mayor significancia, identificando cinco dimensiones a analizar: barreras socio-culturales, logísticas, financieras-legales, económicas y de conocimiento. El segundo objetivo, es comprobar si existe una relación positiva entre el compromiso exportador y los resultados exportadores de las empresas. Para cumplir estos objetivos, se parte de una muestra de 270 empresas exportadoras colombianas y se utiliza un modelo de ecuaciones estructurales para comprobar las hipótesis.

En resumen, esta investigación se divide en tres apartados. Primero, se plantea el marco teórico que apoya las hipótesis planteadas, explicando las diferentes dimensiones de las barreras a la exportación y la evidencia empírica que apoya las relaciones planteadas. La segunda parte, presenta la metodología utilizada en el artículo y finalmente se exponen los resultados y conclusiones del estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Barreras a la exportación

Las barreras a la exportación, son consideradas como limitaciones de tipo operativo, actitudinal y estructural, que impiden a las empresas dar inicio, expandir o sostener sus operaciones exportadoras (Morgan y Katsikeas, 1997). De acuerdo con Pinho y Martins (2010), la literatura hace énfasis en dos tipos de barreras a la exportación. En primer lugar, hacen referencia a los problemas que desmotivan a las empresas a emprender actividades de exportación y en segundo lugar, señalan la existencia de problemas experimentados por las empresas que han iniciado la actividad exportadora.

Existe un gran número de estudios que tratan acerca de las barreras a la exportación (Groke y Kreidle, 1967; Bilkey, 1978; Ditchl, 1986; Korth, 1991; Leonidou, 2000; Arteaga-Ortiz, 2003; Da Silva, 2001; Hakan y Tokol, 2007; Keneller

y Pisu, 2011; Jimenez-Castillo et al, 2013; entre otros) y que se han ido incrementando con el tiempo, debido a los crecientes procesos de internacionalización generados por la globalización (Kotabe y Helsen, 1998). Sin embargo, la multiplicidad de estudios sobre el tema, no ha permitido llegar a un consenso sobre las dimensiones que abarcan las diferentes barreras a la exportación, razón por la cual en este artículo se han resumido las diferentes barreras de exportación en siete dimensiones, conforme a los resultados de los estudios empíricos más representativos.

Existe un primer grupo denominado Barreras de Conocimiento, conformado por la falta de conocimiento sobre aspectos como los procedimientos de la exportación y las habilidades para hacer frente a problemas específicos que puedan surgir durante la exportación (Kedia y Chhokar, 1986; Groke y Kreidle, 1967; Schroath y Korth, 1989; Arteaga y Fernández, 2010; Yang et al, 1992; Morgan y Katsikeas, 1997; Leonidou, 1995; Julian y Ahmed, 2005; Westhead et al. 2002). En esta dimensión, se pueden incluir barreras como la falta de conocimiento sobre el potencial de los mercados extranjeros, sobre las oportunidades de los productos y/o servicios en el exterior, o la falta de conocimiento acerca

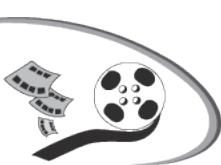
de los programas de asistencia exportadora (Hutchinson et al, 2006; Leonidou, 1995; Katsikeas y Morgan 1994; Korth 1991; Julian y Ahmed, 2005; Yang et al, 1992; Bauerschmidt et al, 1985).

La segunda dimensión, Barreras Competitivas, está conformada por los obstáculos que surgen por la competencia de otras empresas en los mercados extranjeros y la falta de capacidad productiva dedicada a sostener la comercialización hacia mercados extranjeros, incluyendo diferentes factores que reflejan la percepción empresarial de la competitividad de las empresas en términos de tecnología, servicios post-venta, precio y calidad del producto (Groke y Kreidle. 1967; Bauerschmidt et al, 1985; Gripsrud, 1990; Yang et al, 1992; Aali et al, 2012; Leonidou, 2000; Yannopoulos y Kefalaki, 2010; Hutchinson et al, 2009).

La tercera dimensión está relacionada con las Barreras Gubernamentales, resaltando la falta de apoyo del gobierno, la carencia de incentivos fiscales y la aplicación de agresivas leyes que obstaculizan las exportaciones (Schroath y Korth, 1989; Leonidou, 1995; Morgan y Katsikeas, 1997; Julian y Ahmed, 2005).

Dentro de las Barreras Legales, se mencionan barreras comerciales respecto a las tarifas arancelarias, políticas de financiamiento internacional y políticas nacionales de exportación, que no ofrecen incentivos a los países exportadores (Rabino, 1980; Bauerschmidt et al, 1985; Yang et al, 1992; Aali et al, 2012).

La cuarta dimensión, corresponde a las Barreras Culturales, dado que la falta de exposición a otras culturas y el desconocimiento de otros idiomas, impiden que los países aprovechen las oportunidades de comercialización en el extranjero (Rabino, 1980). Dentro de estos aspectos culturales, se menciona que la entrada a nuevos mercados extranjeros puede seguir patrones diferentes, de acuerdo con la distancia psíquica con otros países, es decir, al inicio de las exportaciones en países más cercanos de los que se posee un flujo de información más completo y donde son menores las diferencias de idioma, educación, cultura



y prácticas comerciales (Schroath y Korth, 1989; Rabino, 1980; Gripsrud, 1990; Leonidou, 1995; Leonidou, 2004). La quinta dimensión, gira entorno a las Barreras Operacionales y/o Logísticas que sugieren problemas para encontrar canales de distribución adecuados, las barreras comerciales relacionadas con la distancia de comercialización que implica altos costos de transporte, las barreras relacionadas con la homologación de productos de acuerdo con las normas del país destino, entre otros (Schroath y Korth, 1989; Rabino, 1980; Gripsrud, 1990; Leonidou, 1995; Leonidou, 2004; Arteaga y Fernández, 2010). Las operaciones de exportación implican trámites considerables y el diligenciamiento de un sinnúmero de documentos que hacen necesaria la creación de un departamento que se encargue de manejar todo este tipo de trámites (Leonidou 1995; Katsikeas y Morgan, 1994; Yang et al, 1992; Bauerschmidt et al, 1985; Rabino, 1980).

Las Barreras Económicas son la sexta dimensión, que corresponde a las barreras derivadas de las condiciones de los mercados de exportación, donde se identifica la falta de una serie de recursos para llevar a cabo la actividad exportadora, justificadas en los problemas causados por el tamaño de la empresa (Westhead et al, 2002; Kedia y Chhokar, 1986) y la producción insuficiente (Kedia y Chhokar, 1986; Leonidou, 1995) además de las dificultades relacionadas con los medios de pago internacional y la constante variación de las tasas de cambio (Leonidou, 1995; Katsikeas y Morgan 1994; Kedia y Chhokar, 1986; Bauerschmidt et al, 1985). La incertidumbre en los mercados internacionales, también hace parte de las barreras económicas a la exportación que a su vez, conduce a la inestabilidad política del país destino (Da Silva, 2001; Karakaya, 1993).

Existe una séptima dimensión relacionada con el ámbito económico, conocida como las Barreras Financieras, relacionada con el desconocimiento existente acerca de los recursos financieros que deben destinarse a la actividad exportadora, la falta de recursos financieros, la falta de capital o crédito para financiar la actividad exportadora, la falta de bancos locales con suficiente experiencia internacional, entre otros (Leonidou, 1995; Katsikeas y Morgan, 1994; Korth, 1991; Bauerschmidt et al, 1985; Rabino; 1980, Julian y Ahmed, 2005).

Cabe resaltar que algunos autores clasifican estas siete dimensiones en Barreras Internas y Externas. Las Barreras Internas, reúnen lo que ya se ha presentado en este documento

como barreras financieras y de conocimiento, al referirse al tamaño de la empresa, la cultura de gestión existente, el alto nivel de inversión necesario para exportar, la capacitación de los recursos humanos, la experiencia de la empresa, la imagen de la marca, la gama de productos, los conflictos internos, la falta de visión y control de las operaciones comerciales y la falta de conocimiento del mercado (Leonidou, 2004; Hutchinson et al., 2009). En cuanto a las Barreras Externas, están conformadas por las barreras culturales, económicas, competitivas, legales y logísticas, al considerar la diferencia en los gustos de los consumidores, las diferencias en idiomas, las condiciones competitivas de los mercados, la legislación internacional, las diferencias de moneda, el impacto de las tasas de cambio y las dificultades para distribuir los productos (Leonidou, 2000; Leonidou, 2004; Yannopoulos y Kefalaki, 2010; Hutchinson et al, 2009).

En este artículo, se toman las siguientes dimensiones, partiendo de indicadores reconocidos en la literatura que serán presentadas en la metodología: Barreras de Conocimiento, Socio-Culturales, Logísticas, Financieras-Legales, y Económicas.

## 2.2 Las Barreras a la exportación y el compromiso exportador

El compromiso exportador, hace referencia al grado de recursos que una organización destina a la actividad exportadora, incorporando la cantidad de recursos financieros, humanos y gerenciales que la empresa está en capacidad de asignar a dicha actividad (Cavusgil y Zou, 1994), al igual que la medida en que el gerente está unido a la organización y realiza los esfuerzos necesarios para apoyar la actividad exportadora de la empresa (Morris y Sherman, Lages y Montgomery, 2004). Existen muchas fuerzas que pueden afectar el éxito de estas estrategias de internacionalización



p.199

y que terminan por limitar los esfuerzos de los directivos y de la empresa en general, por emprender actividades de exportación (Leonidou y Katsikeas, 1996). Entre estas fuerzas, se encuentra la cultura organizacional, las capacidades de la empresa, la gestión interna de la exportación, la diferenciación de productos, la ubicación (Lages y Montgomery, 2004), problemas como el conocimiento inadecuado de la documentación requerida

para la exportación y el desconocimiento del funcionamiento de las operaciones exportadoras (Weaver y Pak, 1990; Tseng y Yu, 1991; Moini, 1997), que se constituyen como barreras a la exportación, dado que impiden la gestión interna de la empresa hacia las actividades de exportación.

El compromiso exportador, depende de estas barreras que pueden presentarse al inicio o desarrollo del proceso de internacionalización, donde la percepción de las barreras a la exportación puede modificar el nivel de compromiso exportador de las empresas, asociando un alto compromiso exportador con menores barreras a la exportación (Aali et al, 2012). Entre mayores barreras encuentre una empresa para exportar, su gestión hacia el compromiso para desarrollar la actividad exportadora se verá limitado, la incertidumbre y el riesgo asumidos se incrementan y es muy probable que las empresas decidan detener el desarrollo de una estrategia de internacionalización (Westhead et al, 2002; Aali et al, 2012; Yannopoulos y Kefalaki, 2010). Teniendo en cuenta lo anterior, la primera hipótesis de este artículo se plantea de acuerdo con cada una de las dimensiones de las barreras a la exportación:

**Hipótesis 1a.** Las Barreras Socio-Culturales, influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.

**Hipótesis 1b.** Las Barreras Logísticas, influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.

**Hipótesis 1c.** Las Barreras Financieras-Legales, influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.

**Hipótesis 1d.** Las Barreras Económicas, influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.

**Hipótesis 1e.** Las Barreras de Conocimiento, influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.

## 2.3 El compromiso exportador y los resultados internacionales

Los resultados internacionales son considerados como un indicador del éxito de las operaciones exportadoras de la empresa (Papadopoulos y Martín, 2010) y se refieren a una disposición positiva hacia la exportación (Zou et al, 1998). Estos resultados internacionales, deben ser medidos ampliamente para incluir el desempeño financiero y estratégico de la empresa y la satisfacción de la empresa con las exportaciones (Zou et al, 1998).

Sin embargo, los resultados de las exportaciones pueden verse afectados por la existencia de las barreras a la exportación que pueden llegar a minimizar su rendimiento y disminuir la propensión a exportar por parte de las empresas (Leonidou, 1995).

En general, las barreras a la exportación tienen un efecto negativo sobre los resultados internacionales (Shoham y Albaum, 1995; Maitland y



Nicolás, 2002; Julian y Ahmed, 2005) y sobre la expansión de la internacionalización en general, sin embargo, este efecto puede reducirse de acuerdo con la gestión de la empresa con respecto al desarrollo de las actividades exportadoras y la capacidad dedicada hacia la atención del comercio internacional. Una empresa con capacidades y recursos destinados a una estrategia internacional, permite un mayor rendimiento de las exportaciones (Cavusgil y Zou, 1994; Escandón y Hurtado, 2012), por lo tanto, este compromiso exportador se constituye en una ventaja competitiva de la empresa que canaliza las fuerzas que intentan obstaculizar las actividades exportadoras de una empresa (Aaker, 1988; Julian, 2003).

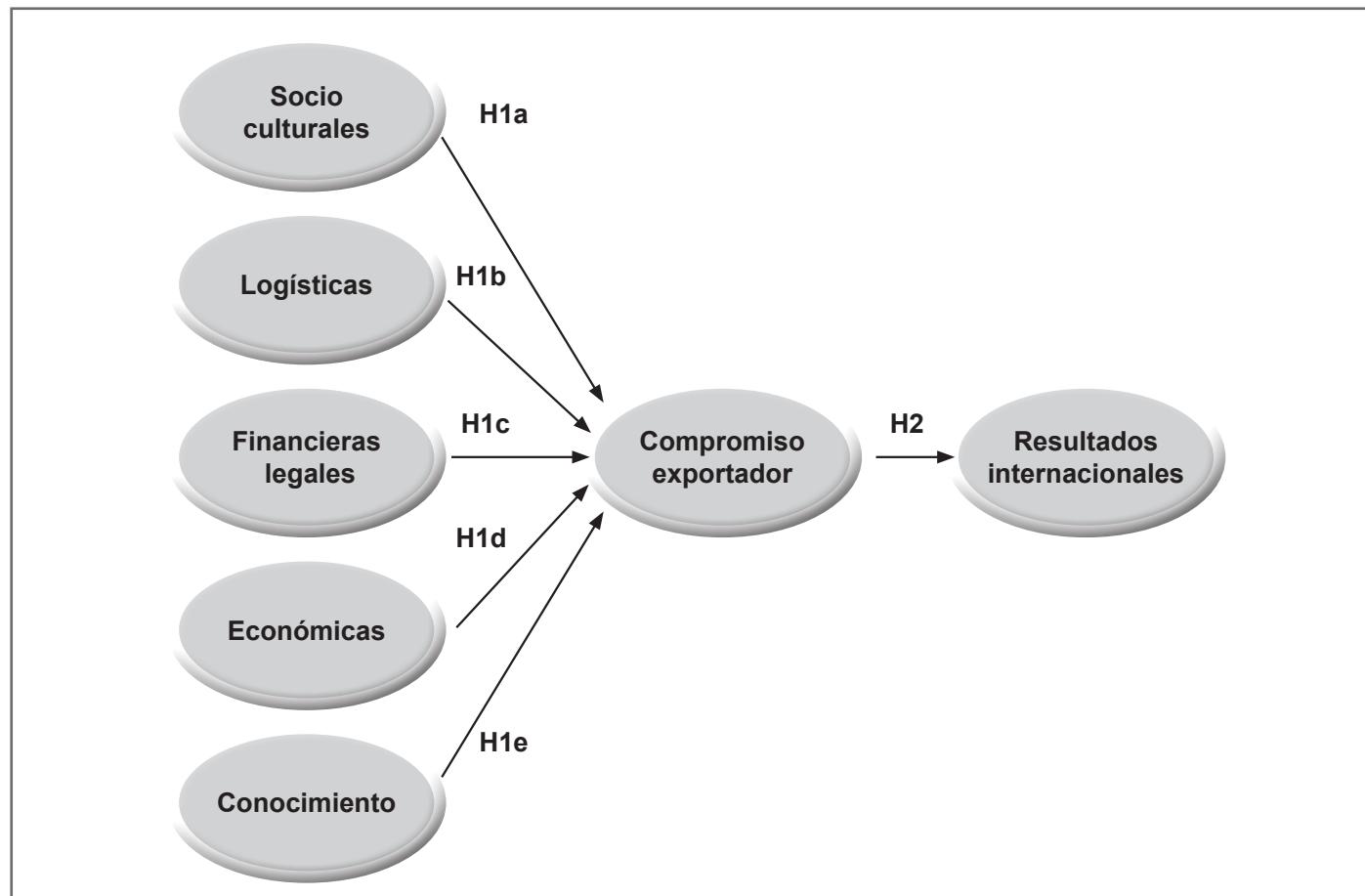
Lages y Montgomery (2004), señalan que el compromiso exportador amplía la voluntad de los directivos para realizar esfuerzos con el fin de alcanzar los objetivos internacionales que se ha fijado la empresa, dando directrices que orienten las decisiones de exportación. Estos esfuerzos mejoran la eficiencia en la asignación de los recursos y estimulan las ventas internacionales además de lograr la satisfacción de los directivos con respecto al desempeño de la actividad exportadora (Navarro et al, 2009). Diversos estudios, han encontrado que existe una

relación positiva entre el compromiso exportador y los resultados internacionales (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Evangelista, 1994; O'Cass y Juliano, 2003, Navarro et al, 2009), concluyendo que las empresas que desean tener un mayor rendimiento exportador, deben adoptar un compromiso bajo la adopción de una gestión

orientada a la exportación (Alvarez 2004; Maurel 2009). De acuerdo con lo anterior, la segunda hipótesis de este artículo es:

**Hipótesis 2.** El compromiso exportador influye positivamente en los resultados internacionales de las empresas colombianas (Figura 1).

**Figura 1. Modelo conceptual**



Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 3. METODOLOGIA

Esta investigación, utiliza como método de recolección de datos un cuestionario, previamente analizado por investigadores en el campo y testeado por una prueba piloto. Específicamente, se escogieron las variables de mayor relevancia y las escalas más aceptadas de cada variable dentro de la literatura. El formulario inicia con preguntas generales o variables de control (ciudad, género, código CIIU, año de creación), seguido de las escalas procedentes de la revisión de la literatura de cada uno de los constructos que se utilizan en la investigación, relacionada con las barreras al comercio internacional (Socio-culturales, Logísticas, Financieras- Legales, Económicas y de Conocimiento), además del compromiso exportador y los resultados internacionales de la empresa. A continuación, se describen las escalas utilizadas en esta investigación.

### 3.1. Variables del modelo

En el actual trabajo, las barreras a la exportación limitan su compromiso exportador y el posible éxito de las empresas en el mercado internacional. Para medir este término, se utilizan varios ítems de las escalas propuestas por Leonidou

y Katsikeas (1996) y Czinkota y Ronkainen (2006) y son medidos por medio de una escala de Likert de 7 puntos, donde 1 es el nivel de bajo impacto del obstáculo y 7 el nivel de más alto impacto. Se muestran cada una de las barreras a la exportación, sus indicadores y los autores que respaldan la pertenencia de cada indicador dentro de cada tipo de barrera (Tabla 1).

Con respecto a la escala de compromiso exportador, aunque se tienen numerosos estudios sobre este tema, no existe unanimidad sobre su forma de medición. Sin embargo, dentro de la revisión de la literatura, se utilizan indicadores de naturaleza actitudinal y comportamental relacionada con los dirigentes, los recursos financieros y humanos comprometidos en las exportaciones (Donthu y Kim, 1993; Evangelista, 1994).

Por otra parte, se incluye la variable resultados internacionales por medio de la escala EXPERF (Zou et al, 1998) que logra ser adaptada y se amplían los rangos de respuesta, pasando de valores comprendidos entre 1 y 5, a un rango entre 1 y 7, buscando la homogeneidad y contar con un patrón único de respuestas dentro del cuestionario. Se enuncian las nueve preguntas de la escala original, pero sin separarlas por dimensión.

**Tabla 1. Indicadores de las barreras a la exportación**

BARRERAS EXPORTACIÓN	INDICADORES	AUTORES
Socio-culturales	1. Diferencias de lenguaje 2. Distancia psíquica 3. Fuerza laboral femenina 4. Compromiso medioambiental	1. Westhead et al (2002); Ramaswami y Yang (1990), Leonidou (1995), Karakaya (1993). 2. Forsman et al (1999), Holmlund y Kock (1998), Pedersen y Petersen, (2004), López y Andrés (1997) 3. Ramaswami y Yang (1990), Leonidou (1995); Karakaya (1993). 4. Westhead et al (2002)
Logísticas	1. Ausencia de Canales de Distribución 2. Baja Capacidad de Producción 3. Costo de Transporte 4. Documentación necesaria para exportar	1. Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Karakaya (1993) 2. Morgan y Katsikeas (1997), Leonidou (1995). 3. Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Yang et al (1992), Gripsrud (1990), Ramaswami y Yang (1990), Bodur (1986); Bauerschmidt et al (1985). 4. Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994); Eshghi (1992), Yang et al (1992), Ramaswami y Yang (1990), Bauerschmidt et al (1985).
Financieras-legales	1. Altos costos financieros 2. Desconocimiento beneficios financieros 3. Estándares técnicos 4. Normativas de seguridad 5. Exigencias al producto	1. Julian y Ahmed (2005), Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Korth (1991); Bodur (1986) 2. Bauerschmidt et al (1985); Rabino (1980). 3. Julian y Ahmed (2005); Ramaswami y Yang (1990) 4. Julian y Ahmed (2005), Leonidou (1995), Rabino (1980). 5. Morgan y Katsikeas (1997), Leonidou (1995)
Económicas	1. Barreras tarifarias a las exportaciones. 2. Inestabilidad política del país de destino. 3. Variación en las tasas de cambio. 4. Tamaño del mercado.	1. Morgan y Katsikeas (1997), Yang, et al (1992); Ramaswami y Yang (1990), 2. Da Silva (2001), Karakaya (1993), Eshghi (1992), Mayo (1991). 3. Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Kedia y Chhokar (1986), Bauerschmidt et al (1985). 4. Westhead et al (2002), Kedia y Chhokar (1986).
Conocimiento	1. Falta de conocimiento de nuevos mercados. 2. Desconocimiento de los programas de asistencia exportadora. 3. Falta de información sobre oportunidades para los productos.	1. Hutchinson et al (2006), Moini (1997), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994), Korth (1991). 2. Julian y Ahmed (2005), Leonidou (1995), Katsikeas y Morgan (1994) 3. Yang et al (1992), Korth (1991), Ramaswami y Yang (1990), Bauerschmidt et al (1985).

Fuente. Elaboración propia de los autores.

### 3.2 Análisis de fiabilidad de los constructos

De manera general, se evalúa la fiabilidad individual de cada uno de los ítems por medio de correlaciones simples entre los indicadores y el constructo a medir. Para este fin, se toma como criterio: incluir los indicadores que poseen niveles del Factor de Inflación de Varianza (FIV), que permite descartar la presencia de multicolinealidad de los indicadores que forman cada constructo y donde se obtienen niveles por debajo de cinco (Bowman y O'Connell, 1990). Se presentan los indicadores con sus

pesos ponderados y su nivel de FIV, permitiendo concluir que los constructos cumplen con esta condición (Tabla 2).

Se analiza la fiabilidad compuesta por medio del Alpha de Cronbach, que debe ser superior de 0.8 (Nunnally, 1978), logrando cumplirse en los diferentes constructos relacionados con las barreras a la exportación como: Socio-culturales (0.891), Logísticas (0.883), Financieras-legales (0.916), Económicas (0.949), Conocimiento (0.907) y en los constructos Compromiso Exportador (0.975) y Resultados Internacionales (0.940).

**Tabla 2. Resumen medición de constructos**

CONSTRUCTO	INDICADORES	PESOS	FIV
SOCIOCULTURALES	Diferencias de lenguaje.	0.103	1.2
	Distancia psíquica.	0.132	1.0
	Fuerza laboral femenina.	0.113	0.8
	Compromiso medioambiental.	0.057	0.7
LOGISTICAS	Ausencia de canales de distribución.	0.066	1.2
	Capacidad de producción.	0.102	1.3
	Costo de transporte.	0.086	2.4
	Documentación necesaria para exportar.	0.123	1.5
FINANCIERAS-LEGALES	Altos costos financieros.	0.161	1.8
	Desconocimiento beneficios financieros.	0.139	1.1
	Estándares técnicos.	0.18	1.0
	Normativas de seguridad.	0.197	0.97
	Exigencias al producto (etiquetas, presentación).	0.185	1.2
ECONÓMICAS	Barreras tarifarias a las exportaciones.	0.08	1.3
	Inestabilidad política del país de destino.	0.075	0.75
	Variación en las tasas de cambio.	0.058	0.97
	Tamaño del mercado.	0.074	1.54
CONOCIMIENTO	Falta de conocimiento de nuevos mercados.	0.067	1.3
	Desconocimiento de los programas de asistencia exportadora.	0.061	1.1
	Falta de información oportunidades.	0.068	0.87
COMPROMISO EXPORTADOR	Disponibilidad de comprometer recursos.	0.177	0.59
	Compromiso de la dirección.	0.092	1.44
	Recursos financieros para la promoción de las Exportaciones.	0.097	1.34
	Recursos humanos para la promoción de las exportaciones.	0.178	1.1
	Programa para la exportación.	0.066	1.0
RESULTADOS INTERNACIONALES	Actividad exportadora rentable.	0.831	1.08
	Volumen de ventas en exportación.	0.175	1.0
	Rápido crecimiento de las exportaciones.	0.072	1.25
	Mejoramiento de la competitividad global.	0.117	1.23
	Fortalecimiento de posición estratégica.	0.122	1.01
	Incremento de la cuota de mercado.	0.863	1.15
	Actividad exportadora satisfactoria.	0.085	1.32
	Actividad exportadora con gran éxito.	0.170	0.67
	Expectativas de la actividad exportadora.	0.154	0.98

Fuente. Elaboración propia de los autores.

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para descartar problemas relacionadas con el uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos, se evalúa por medio del Factor Harman, el obstáculo potencial de la varianza del método común y que puede generar que la varianza se atribuya al método y no a los constructos (Podsakoff et al., 2003). Por tanto, se desarrolla un análisis factorial y se confirma que los

autovalores en todos los factores son superiores a uno y representan más del 68% de la varianza total.

Así, una vez se descarta la presencia de problemas en las variables del estudio y para comprobar las hipótesis planteadas, se realiza el modelo de ecuaciones estructurales (tabla 3).

Tabla 3. Resultados del modelo

	HIPÓTESIS DEL MODELO	ESTIMACIÓN DE LOS PARÁMETROS ESTANDARIZADOS		
		Parámetro	Estimado	T-Valor
Hipótesis 1a.	Las Barreras Socio-culturales influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.	Y11	0,90	5.4
Hipótesis 1b	Las barreras logísticas influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.	Y21	0.63	6.5
Hipótesis 1c	Las barreras financieras-legales influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.	Y31	0.96	7.7
Hipótesis 1d	Las barreras económicas influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.	Y41	0.85	7.1
Hipótesis 1e	Las barreras de conocimiento influyen negativamente en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas.	Y51	0.47	4.6
Hipótesis 2	El compromiso exportador influye positivamente en los resultados internacionales de las empresas colombianas.	B12	0.9	10.3

Fuente. Elaboración propia de los autores.

De esta manera se muestran los resultados de la estimación del modelo estructural (ver figura 1). Dentro de los resultados arrojados, se puede concluir que el modelo planteado posee buenos niveles de bondad y ajuste, logrando ser evidente en los siguientes indicadores:  $\chi^2(64)=110,6$  ( $p=0,00$ ); CFI=0,93; NFI=0,92; SRMR= 0,084; RMSEA =0,07; GFI= 0,92. Con respecto a la hipótesis 1, se confirma que las barreras socio-culturales, influyen negativamente en el compromiso exportador de

las empresas exportadoras colombianas ( $\gamma_{11}=0,90$ ,  $p < 0.01$ ). La hipótesis 1b también se confirma, permitiendo inferir que la existencia de barreras logísticas afecta negativamente el nivel de compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas ( $\gamma_{21}=0,63$   $p < 0.01$ ). Por otra parte, la hipótesis 1c, está asociada con la relación negativa entre las barreras financieras-legales y su influencia en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas ( $\gamma_{31}=0,96$   $p < 0.05$ ). Los

resultados confirman la hipótesis 1d, que se relaciona con la influencia negativa de las barreras económicas y el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas ( $\gamma_{41}=0,85$  p < 0.01). De igual forma, se destaca la importancia de las barreras de conocimiento y su influencia negativa en el compromiso exportador de las empresas exportadoras colombianas ( $\gamma_{51}=0,47$  p < 0.05). Por último, se comprueba la influencia positiva del

compromiso exportador en los resultados internacionales de las empresas colombianas (H2:  $\beta_{21}=0,90$  p < 0.01). Para explicar la consistencia interna del modelo, se agrega una hipótesis (hipótesis 3), que confronta si existen diferencias significativas entre los dos modelos estructurales rivales, permitiendo concluir que los mejores niveles de explicación y menores niveles de saturación los reporta el modelo planteado en la Figura 1.



## 5. CONCLUSIONES

**E**n la presente investigación, se revisa el vínculo presentado entre las barreras a la exportación con el compromiso exportador y los resultados internacionales. En consecuencia, este estudio contribuye a la evidencia empírica asociada a comprobar la relación entre las barreras a la exportación y su influencia en el compromiso exportador y sus repercusiones en los resultados internacionales de las empresas en Colombia. Una muestra de 270 empresas con actividad internacional, permite inferir que existe un vínculo negativo y significativo entre las barreras percibidas y el compromiso exportador y el cual repercuten negativamente sobre los resultados internacionales que puede obtener la empresa, por lo cual existe una solidez en relación con los resultados encontrados por Shoham y Albaum, (1995); Maitland y Nicolás, (2002); Julian y Ahmed, (2005). Es así como se demuestra que la presencia de barreras a la exportación, pueden ser nocivas en la posibilidad de sobrevivencia empresarial, pero puede reducirse con una mejor gestión empresarial o compromiso exportador asociado a la ampliación de las exportaciones y los recursos y capacidades destinados a la promoción del comercio internacional. En este sentido, el compromiso exportador se constituye en un factor clave de la empresa y un indicador de superación de las barreras que dificultan el aumento de la actividad exportadora, en otras palabras, se comprueba lo afirmado por Aaker (1988) y Julian, (2003).

Con base en lo anterior, se puede predecir el comportamiento estratégico en función del grado de proactividad de las empresas, teniendo en cuenta los beneficios asociados a los mayores niveles de compromiso exportador, con el fin de conseguir mejores resultados empresariales en el entorno internacional para sus empresas y por ende, mejores niveles de éxito empresarial (por ejemplo, mayor inversión de recursos financieros y humanos en beneficio de la exportación). No obstante, las empresas que poseen bajos niveles de compromiso exportador, muestran un comportamiento reactivo y enfocado en la supervivencia en los mercados internacionales, por medio de una política de recursos más conservadora. En este

sentido, este trabajo muestra un aporte interesante en pro de un debate que permita extrapolar diversas formas y estrategias que pueden ser implementadas en las empresas para minimizar los impactos del entorno (Barreras a la Exportación) y mejorar los resultados empresariales asociados a un mayor compromiso exportador.

Los resultados obtenidos deberían incentivar a los empresarios a hacer seguimiento e invertir en mejorar sus recursos financieros, humanos y gerenciales asignados a la actividad exportadora, como forma de hacer frente a las barreras de exportación y que pueden repercutir negativamente su desempeño en el mercado internacional. Los resultados que se alcanzan, revelan la importancia de variables como las diferencias de idioma, la distancia geográfica entre países, las condiciones laborales femeninas y las medioambientales. Se comprueba la relevancia de conocer las condiciones sociales y culturales antes de elegir el mercado destino de los productos de exportación y que logra ser evidente en este estudio por que más del 60% de las empresas participantes en la investigación, lo que confirma que el inicio en sus mercados internacionales se logró por su incursión en mercados culturalmente parecidos o cercanos geográficamente es decir, se evidencia como estrategia de entrada a los mercados internacionales la minimización de la distancia píquica (Schroath y Korth, 1989; Rabino, 1980; Gripsrud, 1990; Leonidou, 1995; Leonidou, 2004).

Por otra parte, se resalta la importancia de minimizar las Barreras Financieras-legales, como una forma de lograr mejores niveles de compromiso exportador y de resultados internacionales. Dentro de las variables asociadas a este tipo de barreras, sobresalen los altos costos financieros a los que se someten gran cantidad de empresas en Colombia para lograr entrar en los mercados internacionales, el desconocimiento de los estándares técnicos y las normas de seguridad que deben poseer los productos que buscan entrar a otros países (Leonidou, 1995; Katsikeas y Morgan, 1994; Korth, 1991), especialmente a Estados Unidos y países pertenecientes a la Unión Europea los cuales

poseen gran cantidad de estándares que deben cumplir los productos antes de ingresar a su territorio, relacionados con las etiquetas y la forma de presentación del producto.

En este sentido, se recomienda impulsar las actividades de apoyo y cooperación entre las empresas exportadoras como una estrategia de hacer frente a las barreras existentes y mejorar el uso de los recursos y conocimiento necesarios en las actividades de exportación (compromiso exportador).

Como futura línea de investigación, se plantea la necesidad de indagar el rol del entorno y de las redes empresariales

como factores que influyen en el nivel de compromiso exportador de las empresas en Colombia y en otros países. En este sentido, se lograría superar los limitantes de este artículo asociados a un solo contexto específico. De igual forma, se plantea como línea de investigación futura, la posibilidad de analizar la existencia de las barreras a la exportación en el tiempo y su influencia en los resultados competitivos de largo plazo organizacional, debido a que en esta investigación el modelo elegido y la base de datos construida, se asume como una estrategia para comprobar las hipótesis de estudio, pero que conlleva a no permitir hacer análisis de largo plazo en las organizaciones.



## 6. REFERENCIAS

---

- Aaby, N., y Slater, S. (1989). *Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88.* International Marketing Review, 6 (4), 7-26.
- Aaker, D. (1988). *Strategic Market Management.* 2nd Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Al-Aali, A., Jeen-Su, L., y Al-Aali, H. (2012). *Perceived export barrier differences among exporters: Less developed economy evidence.* African Journal of Business Management, 6(36), 9945-9956.
- Alvarez, R. (2004). *Sources of export-success in small and medium sized enterprises: the impact of public programs.* International Business Review, 13, 383-400.
- Arteaga, J., Fernández, R. (2010). *Why don't use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises.* Journal of Small Business Management, 48 (3), 395-420.
- Arteaga-Ortiz, J. (2003). *La actividad exportadora y las barreras a la exportación: una aplicación empírica a las pequeñas y medianas empresas españolas.* Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Barrett, N., y Wilkinson, I. (1986). *Internationalization behavior: management characteristics of Australian manufacturing firms by level of international development.* In Turnbull, P.W. and Paliwoda, S.J. (Eds), *Research in International Marketing*, Croom Helm, London, 213-33.
- Bauerschmidt, A., Sullivan, D., y Gillespie, K. (1985). *Common factors underlying barriers to export: studies in the U.S. paper industry.* Journal of International Business Studies 16 (3), 111-123.
- Bilkey, W. (1978). *An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms,* Journal of International Business Studies 9(1), 33-46.
- Bodur, M. (1986). *A Study on the Nature and Intensity of Problems Experienced by Turkish Exporting Firms.* Advances in International Marketing 1, 205-232.
- Bowerman, B. L., y O'Connell, R. T. (1990). *Linear Statistical Models: An Applied Approach* (2nd ed.). Belmont, CA: Duxbury Press.
- Cavusgil, S., y Zou, Sh. (1994). *Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.* Journal of Marketing, 58 (1), 1-21.
- Cavusgil, S. (1984). *Organizational Characteristics Associated with Export Activity.* Journal of Management Studies, 21(1), 3-22.
- Czinkota, M., y Ronkainen, I. (2006). *International Marketing.* Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Da Silva, P. (2001). *Perception of Export Barriers to Mercosur by Brazilian Firms.* International Marketing Review 18(6), 589-613.
- Ditchl, E., Köglmayr, H., Müller, S. (1986). *Identifying Export Potential: a Comparative Analysis of German and Japanese Firms.* Advances in International Marketing, 1, 233-254.

- Donthu, N., y Kim, S. (1993). *Implications of Firm Controllable Factors on Export Growth*. Journal of Global Marketing 7(1), 47–63.
- Escandón, D., y Hurtado, A. (2012). *Características de los directivos de las empresas Born Global en Colombia*. Entramado, 8 (2), 74-93.
- Eshghi, A. (1992). *Attitude-Behavior Inconsistency in Exporting*. International Marketing Review 9(3), 40–61.
- Evangelista, F. (1994). *Export Performance and its Determinants: Some Empirical Evidence From Australian Manufacturing Firms*. Advances in International Marketing, 6, 207–229.
- Fornell, C, y Larcker, D. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error*. Journal of Marketing Research, 18 (February), 39–50.
- Forsman, M., Hinttu, S. y Kock, S. (1999). *Internationalization From a SME Perspective*. Working Paper, Department of Management and Organization, Swedish School of Economics and Business Administration.
- Gripsrud, G. (1990). *The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian fishery exports to Japan*. Journal of International Business Studies 21 (3), 469-485.
- Groke, P., y Kreidle, J. (1967). *Export! Why or Why not? Managerial Attitude and Action for Small Sized Business Firms*. Business Society 8 (1), 7–12.
- Hair, J. F., Anderson, R.E, Tatham, R.L and Black , W.C (1999). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hakan, M., y Tokol, T. (2007). *The Effects of Export Barriers on Perceived Export Performance: An Empirical Research on SMEs in Turkey*. EuroMed Journal of Business, 2 (1), 36-56.
- Holmlund, M. y Kock, S. (1998). *Relationships and the Internationalization of Finish Small and Medium-sized Companies*. International Small Business Journal, vol. 16, nº 4, noviembre, pp. 46-63.
- Hutchinson, K., Fleck, E., y Lloyd-Reason, L. (2009). *An investigation into the initial barriers to internationalization. Evidence from small UK retailers*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 16 (4), 544–568.
- Hutchinson, K., Quinn, B., y Alexander, N. (2006). *SME Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers*. Management International Review, 26, 33-43.
- Jiménez-Castillo, D., Estrella, A., Ruiz, J., y Sánchez, M. (2013). *Ánalisis de los efectos moderadores de la inversión en I+D y la experiencia exportadora sobre la relación entre barreras a la exportación e intensidad exportadora bajo distintos niveles de turbulencia ambiental*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 16(2), April–June 2013, 95–107.
- Julian, C. (2003). *Export Marketing Performance: A Study of Thailand Firms*. Journal of Small Business Management, 41(2), 213-221.
- Julian, C., y Ahmed, Z. (2005). *The impact of Barriers to Export on Export Marketing Performance*. Journal of Global Marketing 19 (1), 71–94.
- Karakaya, F. (1993). *Barriers to Entry in International Markets*. Journal of Global Marketing 7(1), 7–24.

- Katsikeas, C., y Morgan, R. (1994). *Differences in Perceptions of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience*. European Journal of Marketing 28(5), 17–35.
- Kedia, B., y Chhokar, J. (1986). *Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation*. Management International Review 26, 33–43.
- Kneller, R., y Pisu, M. (2011). *Barriers to Exporting: What are They and Who do They Matter to?*. The World Economy, 34(6), 893–930.
- Korth, C. (1991). *Managerial Barriers to US Exports*. Business Horizons, March-April, 18–26.
- Kotabe, M., y Helsen, K. (1998). *Global Marketing Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Lages, L., y Montgomery, D. (2004). *Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation. Evidence From Small and Medium-sized Exporters*. European Journal of Marketing, 38 (9/10), 1186-1214.
- Leonidou, L. (1995). *Export Barriers: Non-exporters' Perceptions*. International Marketing Review, 12 (1), 4–25.
- Leonidou, L. (2000). *Barriers to Export Management: an Organizational and Internationalization Analysis*. Journal of International Management, 6 (2), 121–148.
- Leonidou, L. (2004). *An analysis of the Barriers Hindering small business Export Development*. Journal of Small Business Management, 42 (3), 279–302.
- Leonidou, L., y Katsikeas, C. (1996). *The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models*. Journal of International Business Studies, 27 ( 2), 517-551.
- López, M. y Andrés, C. (1997). *Dimensión de la empresa exportadora de la Comunidad Valenciana y orientación al exterior de las empresas con presencia de capital extranjero*. Revista Valenciana d'Estudis Autonómics, nº 20, pp. 259-281.
- Luque, T (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Piramide. Madrid.
- Maitland, E., y Nicholas, S. (2002). *Internationalization of Australian Firms in Asia*. International Studies of Management and Organizations, 32(1), 79-108.
- Maurel, C. (2009). *Determinants of Export Performance in French wine SMEs*. International Journal of Wine Business Research, 21 (2), 118 - 142.
- Mayo, M. A. (1991). *Ethical Problems Encountered by U.S. Small Businesses in International Marketing*. Journal of Small Business Management 29(2), 51–58.
- Moini, A. (1997). *Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-sized Manufacturing Firms*. Journal of Global Market, 10 (4), 67–93.
- Morgan, R., y Katsikeas, C. (1997). *Obstacles to Export Initiation and Expansion*. The International Journal of Management Science, 25(6), 677–693.
- Morris, J., y Sherman, J. (1981). *Generalizability of an Organizational Commitment Model*. Academy of Management Journal, 24(3), 512-526.
- Navarro, A., Losada, F., Ruzo, E., y Diez, J. (2010). *Implications of Perceived Competitive Advantages, Adaptation of Marketing Tactics and Export Commitment on Export Performance*. Journal of World Business, 45, 49-58.

- Nunnally, Jum C. (1991). *Teoría psicométrica*. Editorial Trillas, Mexico, 731.
- O'Cass, A., y Julian, C. (2003). *Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters*. European Journal of Marketing, 37(3/4), 366–384.
- Papadopoulos, N., y Martín, O. (2010). *Toward a Model of the Relationship Between Internationalization and Export Performance*. International Business Review, 19, 388-406.
- Pedersen, T. y Petersen, B. (2004). *Learning About Foreign Markets: are Entrant Firms Exposed to a “Shock Effect”?* Journal of International Marketing 12(1), 103-123.
- Pinho, J., y Martins, L. (2010). *Exporting Barriers: Insights from Portuguese Small and Medium-sized Exporters and non-Exporters*. Journal of International Entrepreneurship, 8(3), 254–272.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, Y., Podsakoff, N. (2003). *Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies*. Journal of Applied Psychology 88 (5), 879–903.
- Rabino, S. (1980). *An examination of barriers to exporting encountered by small manufacturing companies*. Management International Review, 20 (1), 67–73.
- Ramaswami, S., y Yang, Y. (1990). *Perceived Barriers to Exporting and Export Assistance Requirements, in International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*. Eds. S. T. Cavusgil and M. R. Czinkota. Westport, CT: Quorum Books, 187–206.
- Schroath, F., y Korth, C. (1989). *Managerial Barriers to the Internationalization of U.S. Property and Liability Insures: Theory and Perspectives*. Journal of Risk and Insurance, 56(4), 630–648.
- Shoham, A., y Albaum, G. (1995). *Reducing the impact of barriers to exporting: A managerial perspective*. Journal of International Marketing, 3(4), 85-106.
- Sullivan, D., y Bauerschmidt, A. (1989). *Common factors underlying barriers to export: a comparative study in the European and US paper industry*. Management International Review, 29 (2), 17-32.
- Tseng, J., y Yu, C. (1991). *Export of industrial goods to Europe: the case of large Taiwanese firms*. European Journal of Marketing, 25 (9), 51–63.
- Weaver, M., y Pak, J. (1990). *Export behavior and attitudes of small-and medium-sized Korean manufacturing firms*. International Small Business Journal, 8, 59-68.
- Westhead, P., Wright, M., y Ucbasaran, D. (2002). *International Market Selection Strategies Selected by ‘Micro’ and ‘Small’ Firms*. The International Journal of Management Science, 30, 51–68.
- Yang, Y., Leone, R., y Alden, D. (1992). *A Market Expansion Ability Approach to Identify Potential Exporters*. Journal of Marketing, 56, 84–96.
- Yannopoulos, P., y Kefalaki, M. (2010). *Export Barriers Facing Canadian SMEs: The Role of Mental Models*. Journal of Business and Policy Research, 5 (2), 54-68.
- Zou, S., Taylor, Ch., y Osland, G. (1998). *The EXPERF Scale: A Crossnational Generalized Export Performance Measure*. Journal of International Marketing, 6(3), 37-58.