

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO EXPORTADOR. EL PAPEL DE LA ESTRATEGIA EXPORTADORA EN LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL

María del Valle Fernández Moreno, Universidad de Castilla-La Mancha.

Isidro Peña García-Pardo, Universidad de Castilla-La Mancha.

Felipe Hernández Perlines, Universidad de Castilla-La Mancha.

RESUMEN

Podemos hablar de la importancia de la actividad exportadora desde dos perspectivas diferentes. Desde una perspectiva macroeconómica, la expansión de las exportaciones permite mejorar la acumulación de divisas, el nivel de empleo, incrementar la productividad nacional y el crecimiento económico. Desde una perspectiva de empresa, la exportación contribuye a mejorar la utilización de la capacidad productiva de la empresa, a desarrollar capacidades de gestión superiores, a mejorar la capacidad de innovación de productos y procesos y a fortalecer sus resultados. Dentro del proceso de exportación, la estrategia exportadora se erige en una variable fundamental que determina el éxito de estas actividades. En este trabajo intentamos determinar, para 62 cooperativas vitivinícolas de Castilla La Mancha, la forma en la que ésta afecta al resultado exportador.

PALABRAS CLAVE: Estrategia de exportación; resultados exportadores.

ABSTRACT

We can speak of the importance of the exporting activity from two different perspectives. From a macroeconomic perspective, the expansion of the exports allows an improvement the currency accumulation, and the level of use, while increasing national productivity and economic growth. From a company perspective, exports contributes towards improving the use of the productive capacity of the company, developing superior capacities of management, improving the capacity of product innovation and processes and towards fortifying its results. Within the export process, the exporting strategy is constituted in a fundamental variable that determines the success of these activities. In this work we tried to determine the form in which this one affects the exporting performance of 62 wine cooperatives within Castilla La Mancha, .

KEY WORDS: Export strategy; export outcomes.

1. INTRODUCCIÓN

La progresiva apertura e interdependencia de los sistemas económicos y políticos, especialmente desarrollada a partir de la década de los ochenta, ha conducido de forma irreversible a la globalización de la economía. Se trata de un fenómeno que afecta tanto a las empresas que compiten a nivel internacional, como a aquellas que apuestan por desarrollar su actividad exclusivamente en el ámbito nacional o local, que experimentan una creciente presión competitiva de empresas extranjeras.

La importancia y adecuación de la exportación en el proceso de internacionalización como método de entrada en los mercados exteriores (Cavusgil y Nevin, 1981), nos motiva para que en este trabajo profundicemos en dicha actividad como estrategia de internacionalización y en el resultado de dicha actividad. Por ello, centraremos nuestro esfuerzo investigador en la cuestión relativa a la relación que existe entre la estrategia de exportación que adopta la empresa y el éxito en el desarrollo de dicha actividad, ya que esta relación no parece estar muy clara en

la literatura (Zou y Stan, 1998). Nos proponemos, a partir de un estudio empírico, el análisis de los determinantes del resultado exportador en el contexto de las bodegas de la Denominación de Origen “La Mancha”, dando respuesta a las cuestiones de si existe una relación directa entre la estrategia de expansión a mercados exteriores y el resultado exportador de la organización.

2. DETERMINANTES DEL RESULTADO DE LA EXPORTACIÓN

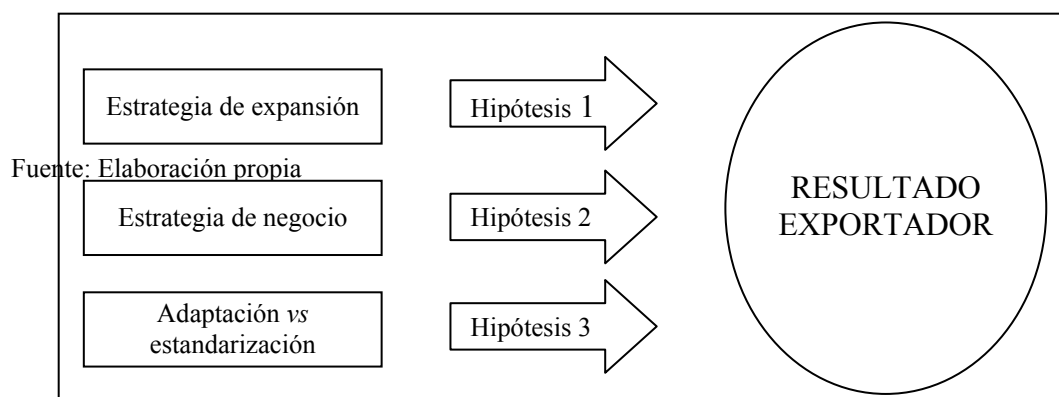
El esquema de clasificación de Aaby y Slater (1989) considera dos niveles en los que se circunscribe el actual conocimiento en materia de exportación: externo e interno. De acuerdo con estos niveles se definen dos amplias categorías de predictores: influencias externas –entorno– e influencias internas –competencias de la empresa, características de la empresa y estrategia–.

La revisión llevada a cabo por Zou y Stan (1998) sobre los determinantes del resultado exportador manifiesta un problema patente en los estudios revisados, como es la multiplicidad de factores/variables, propuestos por los investigadores, que influyen en el resultado de la exportación, el gran número de modos en que dichos factores son medidos y la carencia de un marco teórico consistente o lógico que guíe la elección de los factores independientes. En consecuencia, resultan una serie de conclusiones complejas, confusas y contradictorias. Las categorías de factores identificados en revisiones teóricas anteriores, como las de Aaby y Slater (1989) y Da Rocha y Christensen (1994), son tomadas por Zou y Stan (1998) para llevar a cabo la clasificación de los mismos dentro del marco que proponen. Este incluye la estrategia de exportación, las actitudes y percepciones de los gerentes y sus características, las características de la empresa y sus competencias, el sector, y las características de los mercados doméstico y exterior. En cuanto a la primera de las dimensiones, la clasificación de los determinantes del resultado de la exportación en factores internos y externos, está justificada teóricamente por su correspondencia con diferentes bases teóricas. En concreto, los determinantes internos tienen su justificación en la teoría basada en los recursos, mientras que los determinantes externos se apoyan en la Organización Industrial.

En línea con los esquemas revisados se podrían clasificar los factores de la siguiente forma: a) nivel de internacionalización de la empresa (Sullivan, 1994); b) el compromiso exportador en función de los años de experiencia exportadora, de la existencia de una unidad o departamento encargado de las operaciones exteriores y características personales del sujeto decidor; c) de entre las características internas de la empresa se ha considerado, el tamaño -medido por el número de empleados-, las capacidades organizativas y el grado de expansión nacional; d) la percepción de la dirección de las barreras a la exportación; y e) estrategia de exportación, en términos de la expansión internacional, las acciones o métodos competitivos utilizados y la política de productos.

En este trabajo, nos centraremos concretamente en la estrategia de exportación, en tanto que se trata del factor que más controversia genera en cuanto a su relación con los resultados exportadores (Zou y Stan, 1998; Navarro, 2002).

Figura 1: Modelo propuesto



3. LA ESTRATEGIA EXPORTADORA

Con la finalidad de concretar el contenido de la estrategia de exportación, nos basaremos en el planteamiento propuesto por Aulakh, Kotabe y Teengen (2000), que definen la estrategia exportadora a partir de tres dimensiones: las estrategias competitivas, el grado de adaptación o estandarización de las actividades de marketing en los mercados exteriores y la estrategia de expansión, esto es, el grado de diversificación o alcance geográfico de las exportaciones.

A) El primer componente de la estrategia a considerar, que se denomina estrategia de expansión, se refiere al número de mercados exteriores a los que se dirige una empresa exportadora y que constituye una decisión estratégica que puede tener implicaciones importantes para el resultado global de su actividad exportadora.

B) Las estrategias competitivas determinan la manera en que la empresa fundamenta su competitividad en los mercados exteriores, esto es, la forma en que las empresas buscan crear una ventaja competitiva. Con carácter general se ha tomado como marco de referencia la tipología de Porter (1980).

C) Por último, definieron la estandarización de las políticas de marketing como el grado en el que una empresa exportadora utiliza las mismas acciones y programas de marketing en diferentes mercados extranjeros. En un extremo, una empresa puede desarrollar políticas de marketing que difieren en términos de productos, precios, distribución y promoción para cada uno de los mercados exteriores en los que compete. En el otro, la misma estrategia de marketing es implementada en todos los mercados de exportación. Mientras que las estrategias competitivas de diferenciación y liderazgo en costes están relacionadas con la posición de la empresa respecto a los competidores, la adaptación de las políticas de marketing hace referencia a la consistencia de los procesos y programas de marketing entre los diferentes mercados. Por lo que es posible para las empresas que siguen estrategias competitivas basadas en diferenciación o en liderazgo en costes implementar políticas de marketing estandarizadas o bien adaptar sus programas a cada uno de los mercados individualmente.

3.1.- ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

La mayoría de los estudios sobre estrategias de expansión de los mercados de exportación fueron publicados durante el período comprendido entre 1975 y 1985. Estos estudios han centrado su atención en identificar que estrategia -concentración o diversificación- permite alcanzar un mejor desempeño exportador.

Esta discusión –concentración frente a diversificación del mercado– ha adoptado tres puntos de vista. Desde el primero de ellos (Robinson, 1967; Tookey, 1975; Day, 1976; Tesseler, 1977; Attiyeh y Wenner, 1978; Reid, 1986; Madsen, 1989; Beamish *et al.*, 1993; Bodur, 1994) se recomienda una estrategia de concentración, en base a cuotas mayores de mercado y con el propósito de un desarrollo intensivo. Es decir, centrarse en un número relativamente reducido de mercados clave puede permitir a las empresas alcanzar mayores cuotas de mercado, lo que además permitirá mejorar su rentabilidad a largo plazo.

Otro grupo de estudios (Hirsch y Lev, 1973; Hammermesh, Anderson y Harris, 1978; Piercy, 1981; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Alonso y Donoso, 1989, 1998; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Hoang, 1998; Da Rocha, Christensen y Da Cunha, 1990; Lee y Yang, 1990; Czincota y Ursic, 1991; Beamish, Graig y McLellan, 1993; Kaynak y Kuan, 1993; Naidu y Prasad, 1994; Aulakh *et al.*, 2000; Navarro, 2002) es favorable a una estrategia de diversificación de mercados, en base a (Aulakh *et al.*, 2000): a) reducción de riesgos derivada de la

diversificación de las inversiones; b) mayor cobertura de mercado; c) acceso a mayores economías de escala; y d) mayor conocimiento acumulado sobre una amplia variedad de escenarios internacionales.

Un tercer punto de vista (Ayal y Zif, 1979), Piercy, 1981, 1982; Reid, 1987; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991; Aulakh *et al.*, 2000), situado entre los dos extremos anteriores, es favorable a una aproximación contingente, proponiendo que la adecuación de una determinada estrategia de expansión del mercado, depende de factores situacionales y factores sectoriales, tales como la empresa, el mercado, el producto y otros factores comerciales.

En base a estos planteamientos, y considerando el predominio de estudios en los que se reconoce el efecto positivo en los resultados de la estrategia de diversificación, proponemos para su posterior validación la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 1: Las empresas que siguen una estrategia de diversificación de mercados alcanzan una dimensión cuantitativa del resultado exportador superior a la que alcanzan las empresas que siguen una estrategia de concentración

3.2.- ESTRATEGIA COMPETITIVA

En relación con los métodos competitivos utilizados por las empresas de la muestra en los mercados exteriores, se plantean las siguientes cuestiones:

¿Qué estrategias siguen las empresas para competir en dichos mercados?

¿Qué tipos de estrategias contribuyen decisivamente a proporcionar a las empresas ventajas competitivas en los mercados de exportación y por tanto conducen a un mejor resultado exportador?.

Esta dimensión de la estrategia, ha sido discutida extensamente en la literatura, configurando las bases de numerosos esquemas de clasificación (Abell, 1980; Porter, 1980; Galbraith y Schendel, 1983; Hambrick, 1983; Robinson y Pearce, 1988). La medición de esta dimensión ha sido realizada en la literatura a través de la identificación de los métodos competitivos aplicados por las empresas.

El estudio de Namiki (1988) aplica el esquema de clasificación de las estrategias genéricas de Porter a las empresas que compiten en mercados exteriores. Aulak, Kotabe y Teegen (2000), Baldauf, Cravens y Wagner (2000), Flor, Camisón y Oltra (2004) incorporan las estrategias competitivas de liderazgo en costes y diferenciación para explicar el resultado exportador.

Así, una de las estrategias genéricas, la de liderazgo en costes, enfatiza la creación de ventajas competitivas a través de la generación y mantenimiento de una posición de bajo coste en relación con sus competidores. La estrategia de diferenciación requiere que la empresa oferte productos o servicios que sean considerados como únicos en el sector. En tercer lugar, una empresa que desarrolla una estrategia de enfoque se concentra en un grupo determinado de clientes, de mercados geográficos o segmentos de productos, siguiendo bien una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costes. Las empresas que se orientan hacia una estrategia específica tienden a lograr un resultado superior a aquellas empresas que no lo hacen. Aunque desarrollos posteriores han identificado combinaciones de estas estrategias que también han conducido a un resultado superior. En base a estos planteamientos, proponemos para su posterior validación la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 2: La orientación estratégica de la empresa hacia la exportación, expresada a través de una estrategia claramente definida se traduce en niveles superiores de resultado –ventas, cuota de mercado y crecimiento de la cuota de mercado-.

3.3.- ESTRATEGIA DE PRODUCTO –ESTANDARIZACIÓN vs. ADAPTACIÓN–

Nos proponemos, en este apartado, analizar la política comercial de las empresas de nuestra muestra en los mercados exteriores, y más concretamente, en términos de las decisiones relativas al producto, con la finalidad de comprobar el efecto que tienen dichas decisiones sobre el resultado exportador de las empresas objeto de estudio.

La creciente relevancia del marketing internacional ha sido puesta de manifiesto en los últimos treinta años, constituyendo un factor importante para las empresas que pretenden competir de un modo más activo en los mercados internacionales. Las variables referidas a la estrategia de marketing internacional se han relacionado frecuentemente con el resultado exportador de las empresas. Sin embargo, los resultados obtenidos no han sido muy esclarecedores (Aaby y Slater, 1989; Albaum, Strandkov y Duerr, 1998). Por otra parte, hemos de señalar la desigual atención que la literatura sobre exportación ha proporcionado a los diferentes elementos del marketing mix. De este modo, las variables relacionadas con la adaptación de los productos son las que han recibido mayor atención (Zou, Andrus y Wayne, 1997), como muestra el hecho de que buena parte de los trabajos realizados en materia de comportamiento exportador incluyen únicamente la adaptación de productos (*e.g.*, Dean, Mengüç y Myers, 2000; Navarro, 2002), siendo, en cambio, muy limitados los trabajos que han estudiado simultáneamente todas las variables del marketing mix (*e.g.*, Shoham, 1999; Aulakh *et al.*, 2000 y Zou *et al.*, 1997).

Un dilema que ha monopolizado prácticamente el interés en el marketing internacional, dentro de la vertiente estratégica relacionada con el producto, ha sido el relativo al desarrollo de una estrategia de adaptación o estandarización del producto exportado. La estandarización supone una aproximación global en el desarrollo del programa de comercialización en los mercados extranjeros donde actúa la empresa (Nieto y Llamazares, 1995), es decir, comercializar los mismos productos en todos los mercados (Levitt, 1983). La adaptación implica el ajuste de las decisiones relativas a los elementos del marketing mix en función del país al que se dirigen. Si bien la actuación en mercados globales determinaría una decisión hacia una estrategia de estandarización de los productos, por otra parte, las diferencias en las necesidades de los clientes inclinarían la decisión hacia modificaciones de las características del producto. En este sentido, el problema fundamental que se les plantea a las empresas en el desarrollo de su actividad internacional, a la hora de adoptar este tipo de decisiones, se refiere al conocimiento de las condiciones que deben existir y que determinan la estrategia más adecuada (Shoham, 1999).

Las diferencias culturales y económicas, la heterogeneidad en las percepciones y comportamientos directivos y en el entorno externo de los diferentes países (Shoham, 1999), pueden llevar a que una elevada estandarización resulte inapropiada para todos los mercados (Douglas y Wind, 1987), induciendo a las organizaciones a aplicar estrategias de adaptación. La adaptación del producto a las exigencias de los mercados de exportación facilita el posicionamiento a nivel internacional de la organización y la diferenciación de los productos comercializados internacionalmente, al contribuir a la reducción de la incertidumbre de los consumidores asociada a la compra de productos importados, favoreciendo la repetición de dicho comportamiento (Madsen, 1989). Lo que finalmente influirá positivamente en el resultado exportador (Shoham, 1999).

Por otro lado, la existencia de condiciones similares en los mercados internacionales en los que opera la empresa orientan al desarrollo de una estrategia de estandarización (Levitt, 1983). La estandarización, según Levitt (1983), contribuiría favorablemente a la globalización de los mercados. Además, siempre que sea posible alcanzar economías de escala en la producción, distribución y comunicación, investigación de mercados, etc., se

considera que la estrategia de estandarización puede contribuir al resultado de la actividad exportadora (Porter, 1980), aunque para ello la empresa necesita alcanzar una buena imagen en el ámbito internacional. En base a esto, proponemos para su posterior validación la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 3: Existe una relación positiva entre la política de estandarización del producto exportado y la dimensión cuantitativa del resultado exportador.

4. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Con la finalidad de contrastar las hipótesis propuestas se elaboró un cuestionario dirigido a los gerentes de las cooperativas vitivinícolas de la Denominación de Origen “La Mancha” que realizasen actividades exportadoras¹. La ficha técnica de la investigación queda recogida en la siguiente tabla:

Tabla 1: Ficha técnica de la investigación

Universo poblacional	128
Tamaño muestral	62mpresas
Unidad de análisis	Empresa
Ámbito geográfico	D.O. Castilla La Mancha
Entrevista	Personal mediante cuestionario dirigido al Director General
Procedimiento de muestreo	De conveniencia –entidades accesibles o favorables– que realizasen actividades
Tasa de respuesta –cuestionarios válidos sobre el total–	48%
Error muestral	9 %
Nivel de confianza	95,5%
Fecha de realización del trabajo de campo	Enero 2005- Diciembre 2005

Fuente: Elaboración propia

4.1.- MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

En el diseño de la **medida del desempeño exportador**, la primera decisión a tomar hace referencia a la unidad de análisis. En este caso, como la mayoría de las empresas de nuestro sector no poseen una cartera diversificada, resulta apropiado tomar como unidad de análisis la empresa que, por otra parte, ha sido el nivel de análisis considerado en la mayoría de los trabajos revisados (*e.g.* Hoang, 1998; Styles, 1998; Solberg, 2002; Akyol y Akehurst, 2003). En segundo lugar, se ha de decidir el instrumento de medida con el que se trata de evaluar el resultado de la actividad exportadora. En este trabajo, hemos empleado una medida subjetiva, formada por tres ítems sobre el grado de alcance de los objetivos en relación con la actividad exportadora, que incluye el volumen de las ventas exteriores, la cuota de mercado y el crecimiento de la cuota de mercado, por ser los indicadores más utilizados frecuentemente, en la mayoría de las investigaciones (Zou y Stan, 1998).

Hemos optado por indicadores subjetivos, para superar las limitaciones propias de los de tipo objetivo: a) la falta de disposición por parte de los directivos a responder efectivamente a cuestiones considerando estimaciones absolutas del desempeño exportador; b) la dificultad de obtener indicadores objetivos, dado que los estados e informes financieros de las empresas no ofrecen, con frecuencia, una clara distinción entre las operaciones de negocios de exportación y domésticos, ya que muchas empresas consideran las operaciones de exportación como una extensión de sus operaciones nacionales; y c) la carencia de indicadores comparables entre sí, debido a que

¹ Para lo que acudimos al Instituto de Comercio exterior (ICEX).

las prácticas contables internas, frecuentemente, varían de unas empresas a otras –por ejemplo, la rentabilidad depende de factores tales como la política de amortización o de la forma de imputación de los gastos generales–. En cuanto a la **estrategia competitiva**, la medida utilizada en nuestro trabajo ha consistido en una escala multi-ítem, para cuyo desarrollo hemos llevado a cabo una revisión de los constructos utilizados en diversos estudios (Dess y Davis, 1984; Namiki, 1988; Robinson y Pearce, 1988; Kim y Lim, 1988; Morrison y Roth, 1992; Flor, Camisón y Oltra, 2004). Para medir cada uno de los ítems se solicitó a los encuestados una valoración de los mismos según una escala de cinco puntos, variando desde 1 “nada importante” hasta 5 “muy importante. El **grado de diversificación** de las actividades exportadoras ha sido determinado preguntando a los encuestados sobre el número de países en los que comercializan sus productos. Por último, el nivel de **adaptación** del producto, fue medido preguntando a los encuestados, sobre el nivel de estandarización de su producto, marca y envase, de manera similar a la propuesta de Aulakh *et al.* (2000).

Por último, el **tamaño**, medido como el logaritmo del número de empleados y la **experiencia exportadora**, considerando el número de años que lleva la empresa exportando, serán utilizados como variables de control. Ambas variables representan características de la empresa que pueden afectar a su comportamiento exportador (Aulakh *et al.*, 2000; Flor *et al.*, 2004)

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La técnica estadística utilizada ha sido la Regresión Lineal Múltiple, en el que la variable dependiente son los resultados y las independientes las diferentes dimensiones de la estrategia de exportación desarrollada por las empresas de la muestra: estrategia de expansión, estrategia competitiva y estrategia de producto. A estas, se añadirán las variables de control previamente definidas. La introducción de las variables ha sido realizada en dos etapas, lo que provocó la especificación de cuatro modelos, uno con las variables de control, y otros tres para cada una de las dimensiones consideradas–.

5.1.- INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

La hipótesis primera hace referencia al efecto positivo en el resultado exportador como consecuencia de la diversificación en cuanto a los mercados exteriores. Para ello planteamos el siguiente modelo,

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

donde Y es el resultado exportador; X₁ es el tamaño empresarial; X₂ la experiencia exportadora; X₃ es el nivel de diversificación de mercados exteriores.

Los resultados obtenidos quedan recogidos en la tabla 2. En la primera etapa se introducen las variables de control, y como puede comprobar el modelo es significativo en su conjunto explicando un 8% del resultado, siendo a su vez significativo el coeficiente de las variables de control. La segunda etapa consistió en introducir en el modelo las variables que corresponden con la estrategia de expansión, y en concreto con el grado de diversificación. En este caso, se observa que la bondad del modelo aumenta en gran medida así como su grado de significación, reflejado en el incremento del estadístico F. Así, el modelo pasa de explicar únicamente el 8% de la variación de la variable independiente al 14%, lo que queda reflejado en los valores del coeficiente de determinación R². Ello permite que podamos dar apoyo a la primera de las hipótesis de trabajo, esto es, que el grado de diversificación repercute positivamente en el resultado de negocio.

Tabla 2: Contraste de la hipótesis primera

	MODELO 0	MODELO 1
--	----------	----------

	Coefficientes no estandarizados	T	Coefficientes no estandarizados	t
CONSTANTE	6.548 ^{***}	13.754	5.458 ^{***}	11.754
TAMAÑO	0,184 ^{**}	2.45	0,158 ^{**}	2.12
EXPERIENCIA EXPORTADORA	0.17 ^{**}	2.32	0,15 ^{**}	2.05
DIVERSIFICACIÓN	-	-	0.214 ^{***}	2.248
F	2,620 [*]		3,217 ^{**}	
R ²	0,08		0,14	
R ² Ajustado	0,05		0,098	
ΔR^2	0,08		0,06	
Cambio en F	2,620 [*]		4,133 ^{**}	
[*] Significativo con p<0,10 ^{**} Significativo con p<0,05 ^{***} Significativo con p<0,01				

Fuente: Elaboración propia

5.2.- INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Con la finalidad de determinar la estrategia competitiva desarrollada por las organizaciones que componen la muestra, procedimos a realizar un análisis factorial, sobre los 21 ítems que componen la escala, que nos permitió determinar bases en las que fundamenta la forma de competir en los mercados exteriores, agrupando aquellos que se encuentran correlacionados, reduciendo la estructura dimensional de la escala.

El análisis factorial identificó cuatro factores a partir de las variables de posicionamiento competitivo en los mercados exteriores. Dicho resultado muestra un notable paralelismo con la solución factorial obtenida por Morrison y Roth (1992) para su dimensión competitiva. El primer factor, que explica el 27,031% de la varianza, se debe a las elevadas saturaciones que presentan las variables relacionadas con la función de marketing. De este modo, se integran las variables conocimiento de los mercados de exportación, fuerza de ventas cualificada, innovación en métodos y técnicas comerciales, creación de una imagen de marca, control de los canales de distribución, seguimiento de las oportunidades de mercado y servicio a los clientes. Junto a estos ítems también se incluye la fijación de precios competitivos, aunque con la menor carga factorial. Denominamos a este factor “**diferenciación en marketing**”. El segundo factor, que explica 21,70% de la varianza, se trata de un factor que aglutina la información de variables relacionadas con el proceso de fabricación: control de costes, eficiencia operativa, plantas e instalaciones automatizadas, elevada utilización de la capacidad productiva, amplia gama de productos e innovación en los procesos de fabricación. Por lo que lo hemos denominado a este factor “**capacidad de producción**”. El factor tres explica el 15,49% de la varianza. Las variables que presentan saturaciones altas para este factor son el desarrollo de productos diferenciados, el desarrollo de productos especializados, la capacidad de desarrollo de nuevos productos y la utilización de una mano de obra cualificada. Este factor hace referencia a una ventaja competitiva en productos, por lo que, siguiendo a Morrison y Roth (1992), denominamos a este factor “**especialización en productos**”. Finalmente, el factor cuatro recoge las

variables calidad de los productos, reputación en el sector y fabricación de productos de precio elevado. Este factor, que explica un 9,27% de la varianza, hace referencia a aspectos relativos a la reputación de la empresa en el sector y a la calidad de los productos, si bien acentuando su capacidad para fabricar productos de prestigio para nichos de mercado. Es decir, este factor supone una diferenciación de producto pero enfocada a grupos particulares de clientes. Denominamos a este factor “**reputación-productos de prestigio**”.

Al objeto de identificar las estrategias competitivas seguidas por las empresas en los mercados de exportación se recurrió al análisis de conglomerados jerárquico. Para facilitar la interpretación de los conglomerados resultantes nos servimos del análisis de la varianza (ANOVA) y de los contrastes *post-hoc* de comparaciones múltiples entre las medias de los conglomerados para averiguar que conglomerados difieren entre sí en cada una de las variables. El contraste de Levene muestra la homogeneidad de las varianzas entre los grupos para todas las variables, permitiendo el cálculo del estadístico F y la aplicación del contraste *post-hoc* de Scheffé.

Tabla 3: Identificación de estrategias competitivas

Variables	CLUSTERS				Prueba de homogeneidad		ANOVA		Contraste <i>Post hoc</i>
	Cluster 1 n = 22	Cluster 2 n = 17	Cluster 3 n = 13	Cluster 4 n = 10	Est. de Levene	Sig.	F	Sig.	(Scheffé)
Diferenciación en marketing	3,47	2,82	2,27	2,15	,312	,734	14,128	,000	2,3,4<1
Capacidad de producción	2,90	2,34	3,57	2,27	,781	,465	7,938	,001	2,4<3
Especialización en productos	2,93	4,16	2,48	2,57	,339	,714	19,835	,000	1,3,4<2
Reputación-productos de prestigio	4,02	3,14	2,44	2,18	,284	,754	42,041	,000	2,3,4<1 3,4<2
* Significativo con $p < 0,10$									
** Significativo con $p < 0,05$									
*** Significativo con $p < 0,01$									

Fuente: Elaboración propia

El **grupo 1** (n=22) incluye aquellas empresas que puntúan alto para los factores que definen una competencia exterior basada principalmente en el prestigio de la empresa y en la calidad de los productos que elabora. Además, la valoración obtenida para el primer factor denota la relevancia que otorgan estas empresas a la búsqueda de la diferenciación por medio del marketing. Esta estrategia será denominada “estrategia de diferenciación”. En cuanto a las bases escogidas para competir por las empresas del **grupo 2** (n=17), se caracterizan significativamente, respecto a los otros grupos, por ocupar posiciones elevadas en la especialización

en productos, así como en relación al prestigio y reputación en el sector. Esta estrategia será denominada “estrategia de enfoque”. Por otro lado, las empresas del **grupo tres** (n=13) se diferencian del resto de grupos por conceder la menor importancia a las estrategias de diferenciación en marketing y productos, basando su estrategia competitiva en su capacidad productiva manifestada por aspectos como el control de costes, la eficiencia operativa y la innovación en los procesos de fabricación, entre otros. Esta estrategia será denominada “estrategia de liderazgo en costes”. Finalmente, el **grupo 4** (n=10) se corresponde con aquellas organizaciones que presentan valores bajos en los cuatro factores, lo que implica que carecen de una estrategia de exportación definida.

Una vez determinadas las estrategias competitivas, valoraremos en qué medida su adopción se traduce en niveles superiores de rendimiento. Para ello, y como en el caso anterior, después de introducir en el modelo las variables de control, se introducirá la estrategia competitiva. La introducción de las diferentes estrategias de conocimiento en la ecuación se ha realizado, siguiendo a Aiken y West (1991), a través de la generación de variables ficticias –*dummy*–. En este caso, se generarán k-1 variables –3–, ya que nos encontramos con la presencia de k grupos –4–. La forma de elaborar las variables *dummy* se establece a partir de una variable de referencia (uno de los grupos), tal como se muestra en la tabla. La variable que hemos dejado como grupo de referencia es la que corresponde cluster 4, ya que no desarrollan una estrategia clara. El modelo planteado es el siguiente,

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \alpha_6 X_6 + \epsilon$$

donde X_4 se corresponde con el desarrollo de una estrategia de diferenciación; X_5 con el desarrollo de una estrategia de enfoque; y X_6 con el desarrollo de una estrategia de liderazgo en costes.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de regresión quedan recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 4: Contraste de la hipótesis segunda

	MODELO 0		MODELO 2	
	Coefficientes no estandarizados	t	Coefficientes no estandarizados	t
CONSTANTE	6.548***	13.754	5.367***	10.256
TAMAÑO	0,184**	2.45	0,158**	2.322
EXPERIENCIA EXPORTADORA	0.17**	2.32	0,153**	2.164
DIFERENCIACIÓN	-	-	-0.112	-1.238
ENFOQUE	-	-	- 0.078	-1.051
LIDERAZGO EN COSTES	-	-	0.478***	3.051
F	2,620*		3,762**	
R ²	0,08		0,25	
R ² Ajustado	0,05		0,185	
ΔR^2	0,08		0,17	
Cambio en F	2,620*		4,237**	
* Significativo con p<0,10				
** Significativo con p<0,05				

***Significativo con $p < 0,01$

Fuente: Elaboración propia

La introducción en el modelo de la estrategia competitiva, mejora la bondad del mismo, así como el porcentaje de varianza explicado que se incrementa en un 17%. Considerando el tipo de estrategia competitiva, se evidencian relaciones significativas entre la estrategia de liderazgo en costes y el desempeño exportador, en línea con los resultados obtenidos por Baldauf *et al.* (2000). A este respecto, parece que existe consenso en la literatura en cuanto a la relación positiva entre esta estrategia y aquellos resultados establecidos en términos cuantitativos, como los incluidos en este trabajo, mientras que cuando el resultados se establece en términos de rentabilidad, son las estrategias de diferenciación y segmentación las que presentan niveles superiores.

5.3.- INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO –ESTANDARIZACIÓN vs. ADAPTACIÓN–.

La última de las hipótesis es la relativa a comprobar la influencia en los resultados de la estrategia de producto desarrollada por las organizaciones que componen la muestra. En concreto se proponía que la adaptación del producto a los mercados exteriores repercute de una manera positiva en el desempeño exportador. En el modelo de regresión utilizado,

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_7 X_7 + \epsilon$$

donde X_7 se corresponde con la adaptación del producto a los mercados extranjeros, se comprueba un escaso aumento de R^2 , que junto con la no significatividad del coeficiente β para esta variable, nos permite rechazar la hipótesis 3.

Tabla 5: Contraste de la hipótesis tercera

	MODELO 0		MODELO 3	
	Coefficientes no estandarizados	t	Coefficientes no estandarizados	t
CONSTANTE	6.548***	13.754	4.895***	7.546
TAMAÑO	0,184**	2.45	0,158**	2.22
EXPERIENCIA EXPORTADORA	0.17**	2.32	0,15**	2.17
ADAPTACIÓN	-	-	0.08	1.476
F	2,620*		1,527	
R^2	0,08		0,12	
R^2 Ajustado	0,05		0,041	
ΔR^2	0,08		0,04	
Cambio en F	2,620*		0,815	
* Significativo con $p < 0,10$				
** Significativo con $p < 0,05$				
*** Significativo con $p < 0,01$				

Fuente : Elaboración propia

Como puede observarse, el grado de adaptación del producto no repercute positivamente en los resultados de tipo cuantitativo. Esto hace pensar que las organizaciones que buscan incrementar sus ventas, fundamentando su competitividad en factores relacionados con la eficiencia, adaptan poco sus productos en los mercados exteriores. De hecho, puede establecerse cierto paralelismo entre los resultados obtenidos en el contraste de esta hipótesis y la anterior, en tanto que para esta última las estrategias de diferenciación y enfoque no repercuten en los resultados cuantitativos.

6. CONCLUSIONES

En este trabajo, hemos comprobado en qué medida la estrategia de exportación desarrollada por las bodegas pertenecientes a la D.O. “la Mancha” repercute de una manera significativa en el resultado exportador. De esta forma, parece que el volumen de ventas exteriores se relaciona de una manera positiva con la estrategia de liderazgo en costes y con la diversificación de mercados.

Por otra parte, el nivel de diversificación, considerado como el número de mercados extranjeros en los que opera la empresa, se relaciona de forma positiva con el volumen de las exportaciones. Resultaría interesante, determinar de igual forma como afecta a la rentabilidad de las mismas.

Por último, la estandarización-adaptación de los productos a las características particulares de los mercados no se constituye en una variable determinante del éxito, en línea con el amplio número de estudios revisados en el trabajo de Theodosiou y Leonidou (2003), lo que puede deberse a la existencia de variables de contingencia que puedan moderar esa relación, como pueden ser variables del entorno e incluso la propia estrategia competitivas desarrollada.

Futuras líneas de investigación, deben ir encaminadas a la realización de trabajos longitudinales, que permitan incorporar el carácter dinámico del proceso de internacionalización. En este sentido, en el *modelo de Uppsala* parte, llevado a cabo por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), se observaron cambios incrementales en su compromiso con los mercados exteriores, lo que tiene una clara repercusión en los resultados exportadores.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N. y SLATER, S. (1989): “Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-1988”. *International Marketing Review*, **6**(4), pp. 7-26.
- AKYOL, A. y AKEHURST, G. (2003): “An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation”. *European Business Review* **15**(1), pp. 5-19.
- ALBAUM, G., STRANDSKOV, J. y DUERR, E. (1998): *International Marketing and export management*. Harlow, UK: Addison Wesley
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*. Madrid: ICEX.
- ALONSO, J. A. y DONOSO, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*. Madrid: ICEX.
- AULAKH, P. S., KOTABE, M. y TEEGEN, H. (2000): “Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico”. *Academy of Management Journal*, **43**(3), pp. 342-361.

- BALDAUF, A., CRAVENS, D. y WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies". *Journal of World Business* **35**(1), pp. 61-79.
- BARNEY, J. B. (1991): "Firm resources and strategic competitive advantage". *Journal of Management*, **17**(1), pp. 99-120.
- BARNEY, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, **9**(4), pp. 49-61.
- CAVUSGIL, S. T. y NEVIN, J. R. (1981): "Internal determinants of export marketing behaviour: An empirical investigation". *Journal of Marketing Research*, **16**(febrero), pp. 114-119.
- DA ROCHA, A. y CHRISTENSEN, C. (1994): "The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behaviour and the performance of Brazilian firms". *Advances in International Marketing*, **6**(1), pp. 111-142.
- DEAN, D., MENGUC, B. y MYERS, C. (2000): "Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and investigation of New Zealand small manufacturing firms". *Industrial Marketing Management* **29**(2), pp. 461-477.
- DESS, G. y DAVIS, P. (1984): "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance". *Academy of Management Journal*, **27**(3), pp. 467-488.
- DOUGLAS, S y WIND, Y. (1987): "The myth of globalisation". *Columbia Journal of World Business*, pp. 19-29.
- FLOR, M.L., CAMISÓN, C. y OLTRÁ, M.J. (2004): "El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, **20**, pp. 151-174
- JOHANSON, J., y WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975): "The internationalization of the firm: four Swedish cases". *Journal of Management Studies* **12**(1), pp. 305- 322.
- KIM, K. y LIM, Y. (1988): "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach". *Academy of Management Journal*, **31**(4): 802-827.
- LEE, C.S. y YANG, Y.S. (1990): "Impact of export market expansion strategy on export performance". *International Marketing Review*, **7**(4), pp. 41-51.
- LEONIDOU, L. (1995): "Export barriers: Non-Exporters' perceptions". *International Marketing Review*, **12**(1), pp. 4-25.
- LEVITT, T. (1983): "The globalization of markets". *Harvard Business Review*, **61**(3), pp. 92-102.
- MADSEN, T. K. (1989): "Successful export marketing management: Some empirical evidence". *International Marketing Review*, **6**(4), pp. 41-57.
- MORRISON, A. J. y ROTH, K.(1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries". *Strategic Management Journal*, **13**, pp. 399-418.
- NAMIKI, N. (1989): "The impact of competitive strategy on export sales performance: an exploratory study". *The Mid-Atlantic Journal of Business*, **25**(6), pp. 21-37.
- NAVARRO, A. (2002): "Efecto de la estrategia de expansión exterior sobre el resultado exportador de la organización". *Revista del Ministerio de industria Turismo y Comercio*, **802**, p. 99-115.
- NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (1995): *Marketing Internacional*. Ed. Pirámide: Madrid.

- PIERCY, N. (1981): "Company internationalization: Active and reactive exporting". *European Journal of Marketing*, **13**(3), pp. 26-40.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- ROBINSON, R. B. y PEARCE, J. A. (1988): "Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business unit performance". *Strategic Management Journal*, **9**(1), pp. 43-60.
- ROBINSON, R.D. (1967): *International Management*. Nueva York: Rinehart and Winston.
- SHOHAM, A. (1999): "Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: A structural model examination". *Journal of International Marketing*, **7**(2), pp. 24-50.
- SOLBERG, C. (2002): "The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance". *Journal of International Marketing*, **10** (3), pp. 1-21
- STYLES, C. (1998): "Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom". *Journal of International Marketing*, **6**(3), pp. 12-36.
- SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm". *Journal of International Business Studies*, **25**(2), pp. 325-42.
- THEODOSIOUS, M. y LEONIDOU, L.C. (2003): "Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research". *International Business Review*, **12**(1), pp. 141-171.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, **15**(5), pp. 333-56.
- ZOU, S., ANDRUS, D. M. y WAYNE, N. (1997): "Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country". *International Marketing Review*, **14**(2), pp. 107-123.