

LA ESTRATEGIA EXPORTADORA COMO DETERMINANTE DE LOS RESULTADOS EXPORTADORES DE LAS BODEGAS PERTENECIENTES A LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN “LA MANCHA”

María del Valle Fernández Moreno
Isidro Peña García-Pardo

ABSTRACT

Existe acuerdo generalizado sobre los efectos positivos que las exportaciones tienen tanto en el ámbito empresarial, como a nivel macroeconómico, justificando el papel estratégico atribuido a esta variable en el comportamiento agregado de una economía moderna. El objetivo de este trabajo, es analizar el nivel de resultados exportadores en función de la estrategia de exportación desarrollada por la compañía, considerando tres dimensiones de la misma: estrategia competitiva en mercados exteriores, estrategia de expansión y política de producto.

1. INTRODUCCIÓN

La progresiva apertura e interdependencia de los sistemas económicos y políticos, especialmente desarrollada a partir de la década de los setenta, 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.

En relación a esta búsqueda de la competitividad a nivel internacional, existe acuerdo generalizado sobre los efectos positivos que las exportaciones tienen, tanto en el ámbito empresarial, como a nivel macroeconómico, justificando el papel estratégico atribuido a esta variable en el comportamiento agregado de una economía moderna. La exportación es considerada cada vez más como un mecanismo que favorece el crecimiento y se traduce en una mejora del resultado de las organizaciones, y de manera especial para las PYMES ya que es la estrategia de internacionalización que menos cantidad de recursos compromete, lo que lleva a que muchos directivos recurran a los mercados exteriores, debido a la creciente competencia, a la madurez y a las limitadas oportunidades que presentan los mercados nacionales.

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, 1988).

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. Zou y Stan (1998) clasifican los diferentes determinantes del resultado de la exportación basándose en dos dimensiones: interna/externa y controlables/no controlables. Las categorías de factores identificados por marcos teóricos anteriores, como los de Aaby y Slater (1989) y Da Rocha y Christensen (1994), son seguidas 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 teoría de la Organización Industrial. La Teoría basada en los Recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos tangibles e intangibles, controlados por la empresa y que hacen posible concebir e implementar las estrategias con el objetivo de mejorar su eficiencia y eficacia (Barney, 1991; 1995). Sostiene, que los principales determinantes del resultado de la exportación de una empresa y de la estrategia son los recursos internos de la organización (Barney, 1991; Collins, 1991). En cambio, la teoría de la Organización Industrial defiende que los factores externos determinan la estrategia, que además determina el resultado. El entorno impone presiones a las que debe adaptarse la empresa para sobrevivir y prosperar (Collins, 1991). De acuerdo con este enfoque, los factores externos y la estrategia de exportación de la empresa son los principales determinantes del resultado exportador.

En línea con los esquemas revisados se podrían clasificar los factores de la siguiente forma: a) el compromiso exportador en función de los años de experiencia exportadora y de la existencia de una unidad o departamento encargado de las operaciones exteriores; b) de entre las características internas de la empresa consideramos el tamaño, medido por el número de empleados; c) la percepción de la dirección de las barreras a la exportación; y d) 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).

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.

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.

Las estrategias competitivas son los métodos utilizados para competir en los mercados exteriores, y que son representativas de la forma en que las empresas buscan crear una ventaja competitiva, hacen referencia a las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación.

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 (*e.g.* Robinson, 1967), 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 (*e.g.* Lee y Yang, 1990) 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 (*e.g.* Piercy, 1981), 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

Esta dimensión de la estrategia ha sido discutida extensamente en la literatura, configurando las bases de numerosos esquemas de clasificación. La medición de esta dimensión ha sido realizada en la literatura a través de la identificación de los métodos competitivos aplicados por las empresas.

Aulakh *et al.* (2000); Baldauf, Cravens y Wagner (2000) y Flor, Camisón y Oltra (2004) incorporan las estrategias competitivas de liderazgo en costes y diferenciación para explicar el resultado exportador. El interés principal de estas estrategias genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas. 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.

La aplicación del marco conceptual de Porter a las empresas que compiten en los mercados exteriores debe poner el énfasis en las variables de la estrategia que tienen que ver con las funciones de producción y comercialización, ya que, aunque cada tipo de estrategia requiere la movilización de todas las funciones empresariales, las operaciones de exportación de una organización dependen, fundamentalmente, de dichas funciones. Las actividades de exportación, a diferencia de otras formas de participación internacional, como las licencias de exportación, las *joint ventures*, y las inversiones directas en el exterior, son consideradas como una extensión de las operaciones y de la estrategia a nivel nacional. 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 coherente de exportación se traduce en niveles superiores de resultado.

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, Strandskov 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 productos¹ son las que han recibido mayor atención

¹ De hecho, es precisamente el producto la variable del marketing mix que está más estandarizada. Esta circunstancia es atribuible a: a) incentivo por parte de las empresas para conseguir economías de escala; b) deseo de una rápida difusión de los productos en el mercado; y c) necesidad de conseguir mayores niveles de coordinación de las diferentes actividades (Theodosios y Leonidou, 2003).

(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).

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.

Sin embargo, 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). En base a esto proponemos para su posterior validación la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 3: Existe una relación positiva entre la política de adaptación del producto exportado a las características del mercado exterior 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 empresas vitivinícolas de la Denominación de Origen “La Mancha”. En total recibimos 62 cuestionarios válidos.

4.1. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

El establecimiento de una medida de los **resultados** de la actividad exportadora es una circunstancia que está recibiendo en los últimos años una creciente atención desde el mundo académico y profesional, como consecuencia del entorno global en que actualmente operan las empresas, que hace que crezca la importancia de las actividades exportadoras para muchas organizaciones (Leonidou, 1995), en tanto que se constituye en una estrategia de internacionalización flexible y con costes moderados. 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 exportadora², 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 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 encuestados³, 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.

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

² La escala varía desde 1 (Muy bajo) hasta 5 (Muy alto).

³ Se contruyó una escala de tres ítems -1 (alta estandarización) a 5 (alta adaptación)-.

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. 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 R^2 . 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 1: Contrate 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**	

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 que nos permitió determinar bases en las que fundamenta la forma de competir en los mercados exteriores, para posteriormente identificar dichas estrategias mediante la utilización de técnicas de agrupación de datos.

El análisis factorial –Tabla 3– 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 competitiva⁴.

Tabla 2: Bases competitivas

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Com.
Conocimiento de los mercados de exportación	,865				,770
Fuerza de ventas cualificada	,853				,803
Innovación en métodos y técnicas comerciales	,851				,728
Creación de una imagen de marca	,819				,567
Control de los canales de distribución	,782				,918
Seguimiento de las oportunidades de mercado	,732				,608
Servicio a los clientes	,673				,641
Precios competitivos	,626				,622
Control de costes		,946			,799
Eficiencia operativa		,882			,808
Plantas e instalaciones automatizadas		,833			,765
Elevada utilización de la capacidad productiva		,818			,620
Amplia gama de productos		,755			,683
Innovación en los procesos de fabricación		,697			,409
Desarrollo de productos diferenciados			,917		,813
Desarrollo de productos especializados			,906		,928
Capacidad de desarrollo de nuevos productos			,807		,885
Mano de obra cualificada			,757		,656
Calidad de los productos				,869	,820
Reputación en el sector				,655	,826
Fabricación de productos de precio elevado				,567	,766
Varianza total explicada: 73,495%					
Prueba de adecuación muestral de Kaiser-Olkin: 0,755					
Test de esfericidad de Barlett: 826,054 Significación: 0,000					

Fuente: Elaboración propia

⁴ Morrison y Roth (1992) hallaron cinco factores para la dimensión competitiva: liderazgo en la producción, reputación de calidad, liderazgo en marketing, especialización de producto y productos de prestigio.

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. Señalar que la importancia de fijar precios competitivos implica una estrategia de liderazgo en costes, por lo que este factor podría ser visto como una combinación de diferenciación en marketing y liderazgo en costes. 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 si en cada una de las variables⁵. 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.

El **grupo 1** (n=15) 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.

⁵ Siguiendo las recomendaciones de Hair *et al.* (1999), se han utilizado las puntuaciones medias originales de las variables para trazar los perfiles de grupos.

Tabla 3: Identificación de estrategias competitivas

Variables	CLUSTERS				Prueba de homogeneidad		ANOVA		Contraste <i>Post hoc</i> (Scheffé)
	Cluster 1 n = 22	Cluster 2 n = 17	Cluster 3 n = 13	Cluster 4 n = 10	Est. de Levene	Sig.	F	Sig.	
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

Fuente: Elaboración propia

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. 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 ^{**}	

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, 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 –Tabla 6– para su validación, 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. Esto puede estar relacionado con la falta de contraste para la anterior hipótesis en cuanto a la estrategia de diferenciación y enfoque, pudiendo evidenciar la existencia de relaciones entre el desarrollo de estas estrategias con la adaptación del producto, en tanto que la exclusividad y diferencia de un producto puede variar entre países.

Tabla 5: Contrate 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	

Fuente: Elaboración propia

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, determina de igual forma como afecta a la rentabilidad de las mismas.

Por último, la 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 competitiva desarrollada.

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 OLTRA, 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
- 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.
- 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.